



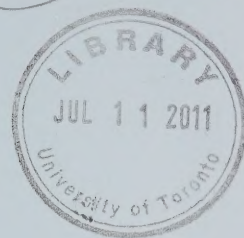
Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489619>

CA1
FN
E77



160
Government
Publications



RCMP External Review Committee

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

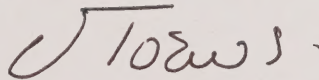
Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

RCMP EXTERNAL REVIEW COMMITTEE

**2011-12
Estimates**

Report on Plans and Priorities

Approved



The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Public Safety
(Public Safety and Emergency Preparedness)

Table of Contents

Chair's Message	1
Section I: Departmental Overview	3
Raison d'être and Responsibilities	3
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	4
PAA Crosswalk	5
Planning Summary	5
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	7
Risk Analysis	8
Expenditure Profile	9
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	11
Strategic Outcome	11
Program Activity by Strategic Outcome	11
Planning Highlights	13
Section III - Supplementary Information	15
Financial Highlights	15
Supplementary Information Tables	15
References	15

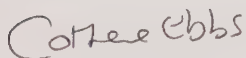
Chair's Message

The RCMP External Review Committee (ERC) made significant changes to its operations as a result of a proposed statutory revision to its enabling legislation. On June 17, 2010 the government sponsored a bill entitled *An Act to enact the Royal Canadian Mounted Police Labour Relations Modernization Act and to amend the Royal Canadian Mounted Police Act and to make consequential amendments to other Acts* (Bill C-43). In part, the Bill proposes the repeal of all references to the ERC in the statute on a date to be determined.

At the time of writing this Report, Bill C-43 is being debated in Parliament at second reading. Until the Bill is passed, the ERC continues to discharge its legislative obligations: issuing findings and recommendations to the Commissioner of the RCMP; fulfilling the reporting demands of central agencies; and issuing its annual report to Parliament through the Minister of Public Safety.

The ERC's plans and priorities for the future reflect a degree of uncertainty precipitated by the undetermined timing and nature of several possible eventualities. I am deeply grateful to the dedicated staff of the ERC who remain committed to serving Canadians by keeping in sight the ERC's Raison d'être and pursuing its Strategic Objective outlined herein.

Sincerely,



Catherine Ebbs
Chair

January 28, 2011

Section I: Departmental Overview

Raison d'être and Responsibilities

The RCMP External Review Committee (ERC) is an independent and impartial agency that aims to promote fair and equitable labour relations within the RCMP, in accordance with applicable principles of law. To this end the ERC conducts an independent review of appeals in disciplinary, and discharge and demotion matters, as well as certain categories of grievances that are referred to it pursuant to s. 33 of the *RCMP Act* and s. 36 of the *RCMP Regulations*.

The ERC reports directly to Parliament through the Minister of Public Safety. The ERC has one sole member, the Chair, who is appointed by an Order in Council, and is supported by an Executive Director and a very small staff. The ERC's jurisdiction is restricted to employment and labour matters that relate to regular members and civilian members of the RCMP only. Public servants employed by the RCMP have separate labour relations processes. The role of the ERC in the Force's labour/management resolution process is a crucial one. Over the years, the RCMP has made changes in a variety of areas based on recommendations made by the ERC.

As one of two oversight/review bodies over the RCMP, the ERC plays an important role in maintaining public confidence in the RCMP and ensures that it respects the law and human rights.

The ERC is within the Public Safety portfolio whose Minister is the appropriate Minister under the *Financial Administration Act*. The ERC's mandate is simply put: the independent and impartial review of grievances as well as appeals that involve the discipline, discharge and demotion of RCMP members. Upon completing its review of a case, the ERC presents findings and recommendations to the Commissioner of the RCMP for a final decision. The Commissioner is not bound by the recommendations of the ERC, but the Commissioner must provide reasons when there is disagreement with the recommendations of the ERC. In carrying out its mandate, the ERC ensures that its recommendations are solidly grounded in law and that members of the RCMP are treated in a fair and equitable manner, in keeping with the public interest.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

Program Activity Architecture

Title	Description
SO - Strategic Outcome	Independent, impartial and thorough analysis, findings and recommendations for transparency in Royal Canadian Mounted Police (RCMP) grievances and appeals.
PA-1 - Independent and impartial case review	The ERC conducts an independent review of appeals in disciplinary, and discharge and demotion matters, as well as certain categories of grievances that are referred to it by the Commissioner of the RCMP pursuant to s. 33 of the <i>RCMP Act</i> and s. 36 of the <i>RCMP Regulations</i> . The ERC ensures that the principles of administrative and labour law are respected and that the remedial approach indicated by the Act is followed. The ERC issues reports of its findings and recommendations in each case to the Commissioner of the RCMP and to the parties. Access to the ERC's reports is made available to all stakeholders (including the parties, RCMP adjudicators, supervisors, members' representatives, staff relations representatives, and labour and employment experts in other jurisdictions) by means of its website, publications and presentations.
Internal Services	

Internal Services

In fiscal year 2009-10, the Program Activity 'Internal Services' was appended to the ERC's PAA. As a result of its experience in attempting to meet the reporting requirements, the ERC determined that its uniquely small size made the reporting of this Program Activity particularly inaccurate. The related expenditures could not be reliably apportioned between program activities without an inordinate expenditure of resources. The Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) agreed with the ERC's assertion. It granted the ERC an exemption from reporting on financial commitments to Internal Services as a separate Program Activity until the end of the 2010-11 fiscal year. The ERC's circumstances remain unchanged and given the state of flux it is currently experiencing, it has sought a second two-year exemption. While the exemption has not been confirmed, this report will present information indicating that the ERC has a single, distinct program activity.

PAA Crosswalk

The ERC required amendments to its previously approved SO and PAA following a review of the first three years after the initial implementation of the ERC's PAA. The changes reflect recommendations made by TBS's Performance Measurement Framework (PMF) and have been encouraged by TBS through its Management Accountability Framework Round VII assessment. Therefore, the ERC amended its PAA in 2010 which the Treasury Board considered and approved in August 2010. The nature of the changes is considered to be major as they resulted in the merging of its previous two program activities. Consequently, the PMF was also revised. The table below indicates how those changes relate to the previous year.

2010-11	2011-12
SO - The RCMP External Review Committee aims to positively influence the manner in which labour relations issues are addressed within the RCMP.	SO - Independent, impartial and thorough analysis, findings and recommendations for transparency in Royal Canadian Mounted Police (RCMP) grievances and appeals
PA-1 - Independent and impartial case review	PA-1 - Independent and impartial case review
PA-2 - Outreach and information dissemination	Element deleted
Internal Services	

Planning Summary

Financial Resources (\$ thousands)

2011-12	2012-13	2013-14
1,469	941	941

Human Resources (Full-Time Equivalent - FTE)

2011-12	2012-13	2013-14
8	6	6

Planning Summary Table

Strategic Outcome: Independent, impartial and thorough analysis, findings and recommendations for transparency in Royal Canadian Mounted Police (RCMP) grievances and appeals.					
Performance Indicator			Target		
Proportion of stakeholders who believe that the ERC is independent, impartial and brings transparency in the RCMP grievance and appeal processes.			90%		
Program Activity	Forecast Spending 2010-11 (\$thousands)	Planned Spending (\$thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011-12	2012-13	2013-14	
Independent and impartial case review	1,449	1,469	941	941	Well-managed and efficient government operations
Outreach and information dissemination	362	0	0	0	
Total Planned Spending	1,811	1,469	941	941	

Internal Services *	Forecast spending 2010-11 (\$thousands)	Planned Spending (\$thousands)		
		2011-12	2012-13	2013-14
	0	0	0	0

* The ERC has sought to continue its exemption from reporting separately on Internal Services expenditures.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
1. Continue to deliver on statutory mandate	Ongoing	Independent, impartial and thorough analysis, findings and recommendations for transparency in RCMP grievances and appeals.	<p>Why is this a priority?</p> <p>1. Contributes to the ERC's overriding priority to review cases and make sound recommendations to the RCMP Commissioner in an expeditious manner.</p> <p>Plans for meeting the priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> Longer-term strategic planning and streamlining of processes is planned for the future to continue to improve on service delivery.
2. Raise awareness through Outreach	Ongoing	Independent, impartial and thorough analysis, findings and recommendations for transparency in RCMP grievances and appeals.	<p>Why is this a priority?</p> <p>2. Educational role the ERC plays contributes in a proactive way to a better understanding of grievance administration and discipline, and discharge and demotion appeals.</p> <p>Plans for meeting the priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> Provides key stakeholders with information on process, findings and recommendations of the ERC; Provides training where possible on labour relations; and, Engages the RCMP to further develop its governance framework.
Management Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
3. Continue to invest in our people	Ongoing	Independent, impartial and thorough analysis, findings and recommendations for transparency in RCMP grievances and appeals.	<p>Why is this a priority?</p> <p>3. ERC places a priority on integrating the vision and intent of Public Service Renewal into its day-to-day activities.</p> <p>Plans for meeting the priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> Provides time and resources towards training and education that enhance existing skills and contribute toward current capacity building, and longer term career objectives of staff.
4. Continue to improve on the corporate management framework and infrastructure	Ongoing	Independent, impartial and thorough analysis, findings and recommendations for transparency in RCMP grievances and appeals.	<p>Why is this a priority?</p> <p>4. ERC remains committed to meeting government-wide management and accountability priorities.</p> <p>Plans for meeting the priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> Stabilize corporate management framework and infrastructure based on available resources; and, Continue to develop MOUs for IM/IT, HR, and transactional financial support.

Risk Analysis

The ERC has followed its established operational plans pursuant to its approved funding from the Treasury Board for the consolidation of its office space and limited additional temporary staffing. On June 17, 2010 the government sponsored a bill entitled *An Act to enact the Royal Canadian Mounted Police Labour Relations Modernization Act and to amend the Royal Canadian Mounted Police Act and to make consequential amendments to other Acts* (Bill C-43). Bill C-43 proposed a number of changes including the dissolution of the RCMP External Review Committee. As a result of this Bill's proposal, the administration of the ERC reviewed several of its plans mid-year and monitored the progress of the Bill to review and alter long-term planning decisions.

As of the date of this report, Bill C-43 was in the midst of debate during second reading. Parliament adjourned for the winter recess before the debate was concluded and before a vote was conducted to refer it to a parliamentary committee. As a result, the ERC would incur actual expenditures significantly lower than the planned expenditures. A sizeable lapse is expected to be realized.

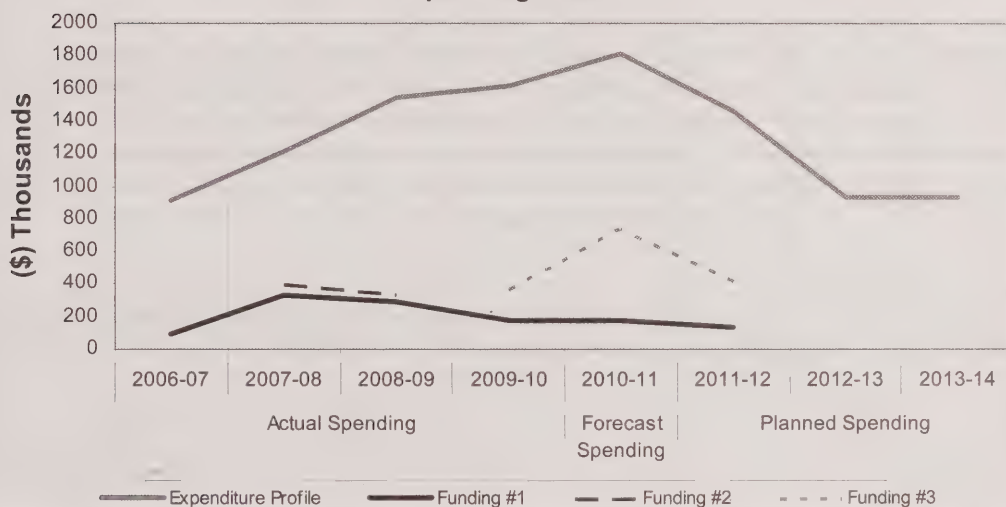
Temporary funding was secured in 2006-07 from the Treasury Board Management Reserve to help alleviate a critical backlog of cases. This funding envelope closes in 2011-12. A second amount was secured from the Management Reserve in 2007-08 to accommodate and address corporate management pressures. This second funding envelope closed at the end of the 2008 calendar year. A third temporary funding envelope was secured starting in 2009-10. It is also due to close in 2011-12. The challenges related to the volume of pending cases and the time necessary to review them would have continued past 2012. The amendments to the *RCMP Act* proposed by Bill C-43 would eliminate external review in these pending cases. The unforeseeable consequences of the Bill lead the ERC to continue its pursuit of adequate future funding to keep current its caseload on an ongoing basis. Should the tenuous nature of the ERC's status result in a reduction in staff, the ability of the ERC to continue its operations will be seriously compromised. Should the legislative process become protracted and additional funding not be available, the ability of the ERC to respond to its main priorities will suffer and productivity may be affected on an organization-wide level.

In addition to case reviews, the ERC workload also includes significant reporting and corporate requirements that come primarily from Central Agencies. Given its small size and budget, the ERC is unable to employ staff with expertise in the variety of required reports, solely tasked to these activities. Therefore the ERC frequently re-assigns operational staff to work on unrelated corporate reports. These added reporting pressures have at times, contributed to delays in the case review process.

Expenditure Profile

In the following table, the grey line represents the ERC's overall expenditure profile. The dotted black line represents the first Management Reserve funding envelope secured in 2006-07 to address the critical backlog of cases at the ERC, which closes in 2011-12. The black line represents the second funding envelope from the Treasury Board Management Reserve secured in 2007-08 to accommodate corporate management pressures, which closed at the end of the 2008 calendar year. The dotted grey line represents the third temporary funding envelope approved in the 2009-10 fiscal year, which also closes in 2011-12. The ERC had been seeking to secure permanent funding for 2012-13 onwards to accommodate the continuing effort on the part of the ERC to stay current with the rate of cases referred to the ERC and to further reduce the waiting time. These efforts have been curtailed pending the outcome of Bill C-43.

Spending Trend



Estimates by Vote

For information on ERC's organizational votes and/or statutory expenditures, please see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-eng.asp>.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome

Independent, impartial and thorough analysis, findings and recommendations for transparency in RCMP grievances and appeals.

Program Activity by Strategic Outcome

In order to work towards achieving its strategic outcome, the ERC carries on a single program activity: Independent and impartial case review.

As indicated above, the Program Activity 'Internal Services' was appended to the ERC's PAA in fiscal year 2009-10. As a result of its experience in attempting to meet the reporting requirements, the ERC determined that its uniquely small size made the reporting of this Program Activity particularly inaccurate. The related expenditures could not be reliably apportioned between program activities without an inordinate expenditure of resources. The Treasury Board of Canada Secretariat agreed with the ERC's assertion. It granted the ERC an exemption from reporting on financial commitments to Internal Services as a separate Program Activity until the end of the 2010-11 fiscal year. In this area the ERC's circumstances remain unchanged and given the state of flux it is currently experiencing, it has sought a second two-year exemption. While the exemption has not been confirmed, this report will present information indicating that the ERC has a single, distinct program activity.

Program Activity 1: Independent and impartial case review					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
8	1,469	6	941	6	941
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Parties and RCMP Commissioner are provided with a timely independent review of the dispute to facilitate transparent and accountable dispute resolution.		Percentage of cases where findings and recommendations are issued, subject to party's right to withdraw.		100% of referred files, subject to party's right to withdraw.	
A body of findings and recommendations is made available to assist RCMP Adjudicators, parties, RCMP staff representatives to interpret legislation, regulations and policy.		Body of findings and recommendations is updated quarterly and made available online.		Updated within 2 months of end of quarter.	

Program Activity 1: Independent and impartial case review					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
8	1,469	6	941	6	941
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Public and Parliamentarians are advised of any areas for legislative, regulatory or policy change/clarification.		All recommendations for legislative change/clarification, if any, are provided to Parliament in annual report.		Annual report submitted before June 30 of each year.	
The public and RCMP labour relations stakeholders have access to timely and accurate information on employment and labour relations cases referred by the RCMP to the ERC.		Proportion of stakeholders with access to ERC reports.		94% have access to ERC reports.	

The ERC can dispose of matters referred to it by the RCMP Commissioner either on the basis of the material in the record or following a hearing. In conducting its review of the matters referred to it, the ERC attempts to achieve timeliness and quality in its recommendations, and a balance amongst the many complex and different interests involved. It strives to ensure that the principles of administrative and labour law are respected and the remedial approach indicated by the *RCMP Act* is followed. In each case, the ERC must consider the public interest and ensure that members of the RCMP are treated in a fair and equitable manner.

The ERC ensures that its findings and recommendations in each case are clearly explained for the concerned parties and the RCMP Commissioner. Summaries of the findings and recommendations in each case, as well as articles of interest on the role of the ERC, relevant legal principles and information on related issues, are distributed widely. Communication and outreach tools include: a quarterly publication (*Communiqué*), including the most recent case summaries, updates, and legal principles; a Website with timely inclusion of publications and case summaries; the annual report and other government accountability documents; and presentations, meetings, training and other outreach activities.

The ERC strives to make information available in a timely and accessible manner, with the objective of influencing in a positive way the RCMP labour relations environment, and contributing knowledge and ideas to the disciplines of administrative, employment, and labour law.

The ERC's focus on effectiveness and efficiency in both its case review process and management functions will assist it to achieve this result. The statutory mandate of the ERC in the *RCMP Act* is case review. It is in this respect that Program Activity 1 supports all priorities.

Benefits for Canadians

Canadians are served through the ERC's contribution to fair, transparent and accountable labour relations processes within the RCMP. They are assured that RCMP members are treated by Canada's national police force as would be expected by Canadians whose tax revenues support it.

Planning Highlights

Historical Operating Environment

The strategic outcome of the ERC is the “*Independent, impartial and thorough analysis, findings and recommendations for transparency in RCMP grievances and appeals.*” The ERC is an independent arms-length agency created under the *RCMP Act*. The focus of the ERC's work is the impartial, independent and timely review of RCMP labour relations cases referred to it and the timely issuance of recommendations to the Commissioner of the RCMP.

As a very small agency, the ERC has one member who is both the Chair and Chief Executive Officer. She has been appointed by the Governor in Council for a term of three years, starting November 1, 2008. Under the *Act*, anyone who sits on the ERC cannot be a member or former member of the RCMP.

By law, the ERC's case review process starts when the Commissioner refers a case to it. The ERC itself cannot initiate a review without a referral from the Commissioner. The cases that must be referred are described in the *RCMP Act* and include disciplinary appeals, discharge and demotion appeals and certain categories of grievances. When the ERC conducts a case review, it examines the entire record including: the original documents, the decision made, and the submissions of the parties. Where the review involves the appeal of a disciplinary, or discharge or demotion decision, the transcript of the Adjudication Board hearing is also before the ERC, as well as any exhibits entered at the hearing. The ERC reviews all the evidence, legal issues, relevant legislation and judicial decisions in making its recommendation. After consideration of all the issues, the ERC provides findings and recommendations to the RCMP Commissioner, who is the final decision-maker.

The expeditious handling of cases referred to the ERC is fundamental to maintaining its integrity and credibility in carrying out its statutory mandate. The ERC routinely deals with, and must respond to, significant fluctuations in workload, as it has no control over the number of cases that are referred to it. The ERC has adopted a number of case management practices to ensure that its review process is as expeditious as possible and to enhance the quality of its findings and recommendations.

Recent Initiatives

Given the current uncertainty about the ERC's eventual status as detailed above, there are a number of activities that have surfaced as new and emerging priorities for the ERC. These are

intended to take into account the continuity of its functions while Bill C-43 proceeds and the critical contribution of its staff in meeting its statutory obligations. These activities have included a number of initiatives that will continue into the next fiscal year.

Immediately upon tabling of the Bill, the ERC suspended its announced staffing processes to create a pool of pre-qualified LA-01 and LA-02s for determinate positions tied to short-term funding approved by Treasury Board. The ongoing office consolidation project was reviewed with Public Works Government Services Canada (PWGSC) to determine the feasibility of early termination. Given the advanced stage of the project and its commitments to third-party service providers and to its public service tenant-partners, the ERC pursued this project on the basis that all improvements were made in compliance with current PWGSC standards, making the office space suitable for any public service tenants. Where possible, office equipment purchases were restricted to only those for the ERC's small number of indeterminate employees. Additional expenditures were considered as certainty was gleaned as the Bill progressed in Parliament. Staff training was weighted towards preparation for employment in the greater public service at large.

The ERC's staffing strategy changed to one of locating appropriate suitable employment for its staff elsewhere in the public service. The ERC re-deployed resources from case review to strategic planning for its potential dissolution, particularly in regard to ensuring the best outcomes for present employees. The ERC is developing contingency plans in the event that present staff leave for more secure positions while the ERC continues its operations.

The ERC is committed to continuing its quality case reviews as long as required and to supporting any future form of labour relations structure that may be designed.

Program Activity: Internal Services *					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
0	0	0	0	0	0

* The ERC has sought to continue its exemption from reporting separately on Internal Services expenditures.

Section III - Supplementary Information

Financial Highlights

The ERC’s future financial statements can be found on its website at the following address:
<http://www.erc-cee.gc.ca/reports-rapports/dpr-rmr/index-eng.aspx>

Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the Year (ended March 31)

	Future-oriented 2011-12
Total Expenses	\$1,658,971
Total Revenues	\$0
Net Cost of Operations	\$1,658,971

Supplementary Information Tables

- 1. Greening Government Operations
- 2. Upcoming Internal Audits and Evaluations over the next three fiscal years

All electronic supplementary information tables found in the 2011-12 Report on Plans and Priorities can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat’s web site at:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>

References

RCMP External Review Committee P.O. Box 1159, Station B Ottawa, ON K1P 5R2 Tel: 613-998-2134 Fax: 613-990-8969 Website: www.erc-cee.gc.ca E-mail: org@erc-cee.gc.ca	RCMP External Review Committee Annual Reports RCMP External Review Committee Communiqué
---	--

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Les états financiers du CEF sont disponibles sur son site Web, à l'adresse suivante : <http://www.erc-ccc.gc.ca/reports-rapports/dpr-rmr/index-fra.aspx>.

Etat prospectif condensé des opérations

Pour l'exercice (prenant fin le 31 mars)

Etat prospectif 2011-2012	
Total des dépenses	1 658 971 \$
Total des recettes	0 \$
Coût de fonctionnement net	1 658 971 \$

Liste des tableaux supplémentaires

1. Ecologisation des opérations gouvernementales
2. Vérifications internes et évaluations à venir (trois prochains exercices)

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport sur les plans et priorités de 2011-2012 sont disponibles sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info-info-fra.asp>.

Références

Comité externe d'examen de la GRC C.P. 1159, Succ. « B » Ottawa (Ontario) K1P 5R2 Tél. : 613-998-2134 Télec. : 613-990-8969 Site Web : www.erc-ccc.gc.ca Courriel : erc-ccc.gc.ca	Rapports annuels du Comité externe d'examen de la GRC Comité externe d'examen de la GRC - Communiqué
---	---

Le CEE est déterminé à continuer d'effectuer des examens de qualité aussi longtemps que nécessaire et à appuyer toute forme de structure de relations de travail susceptible d'être mise en place.

Activité de programme : Services internes *					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
0	0	0	0	0	0

* Le CEE a demandé d'être dispensé encore une fois de l'obligation de rendre compte de ses dépenses relatives aux services internes.

ainsi que les questions de droit, les lois pertinentes et la jurisprudence avant de formuler une recommandation. Après avoir étudié toutes les questions, le CBE transmet ses conclusions et ses recommandations au commissaire de la GRC, qui rend ensuite une décision définitive.

Le traitement rapide des cas dont est saisi le CBE est essentiel au maintien de son intégrité et de sa crédibilité dans l'exercice du mandat que lui confère la loi. Le CBE doit régulièrement faire face à des fluctuations importantes de sa charge de travail, car il n'a aucun contrôle sur le nombre de cas qui lui sont soumis. Le CBE a adopté un certain nombre de pratiques de gestion des cas afin de s'assurer que son processus d'examen est aussi rapide que possible et d'améliorer la qualité de ses conclusions et de ses recommandations.

Initiatives récentes

Compte tenu du climat d'incertitude dans lequel évolue le CBE et dont il a été fait mention précédemment, certaines activités sont devenues des priorités nouvelles et émergentes au sein de l'organisation. Ces activités visent à garantir la continuité des opérations du CBE dans l'attente des suites du projet de loi C-43 et à s'assurer du soutien essentiel des employés afin que l'organisation puisse respecter les obligations statutaires qui lui incombent. Ces activités comprennent plusieurs initiatives qui se poursuivront au cours du prochain exercice.

Dès que le projet de loi a été déposé, le CBE a suspendu ses processus de dotation annoncés qui visaient à créer un bassin de candidats préqualifiés pour des postes LA-01 et LA-02 de durée déterminée liés à un financement à court terme accordé par le Conseil du Trésor. Des fonctionnaires de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ont examiné le projet de regroupement des locaux à bureaux pour déterminer s'il était possible d'y mettre un terme plus tôt que prévu. Étant donné que ce projet est à un stade avancé et qu'il comporte des engagements pris envers des tiers fournisseurs de services et des partenaires/locataires de la fonction publique, le CBE l'a poursuivi en s'assurant que l'ensemble des améliorations apportées respectaient les normes en vigueur de TPSGC afin que les locaux à bureaux puissent convenir à tout locataire de la fonction publique. Dans la mesure du possible, les achats de matériel de bureau se sont limités uniquement au peu d'employés du CBE nommés pour une période indéterminée. D'autres dépenses ont été prises en considération au fur et à mesure que le projet de loi franchissait inéluctablement différentes étapes au Parlement. Quant à la formation du personnel, l'accent a été mis sur les cours destinés à préparer les employés à travailler ailleurs dans la fonction publique.

La stratégie de dotation du CBE a été modifiée : elle consiste maintenant à trouver, ailleurs dans la fonction publique, des emplois qui conviendront aux employés de l'organisation. Des ressources consacrées à l'examen des cas ont été affectées à la planification stratégique en guise de préparation à la dissolution éventuelle de l'organisation, notamment en vue d'offrir les meilleures options possibles aux employés qui travaillent actuellement au CBE. Par ailleurs, le CBE est en train d'élaborer des plans de secours au cas où des employés quitteraient l'organisation pour trouver un emploi plus stable pendant que l'organisme poursuit ses activités.

Conformément à la loi, le processus d'examen des cas du CEF commence lorsqu'un cas lui est soumis par le commissaire de la GRC. Le CEF n'est pas habilité à entreprendre lui-même un examen; les cas doivent lui être soumis par le commissaire. Les différents types de cas qui doivent être soumis sont décrits dans la *Loi sur la GRC* et comprennent les appels concernant les mesures disciplinaires, les renvois et les rétrogradations ainsi que certaines catégories de griefs. Lorsqu'il est saisi d'un cas, le CEF examine l'ensemble du dossier, soit les documents originaux, la décision rendue et les arguments des parties. Lorsque l'examen porte sur un appel concernant une mesure disciplinaire, un renvoi ou une rétrogradation, le CEF examine également la transcription de l'audience tenue devant le comité d'arbitrage ainsi que toutes les pièces présentées par les parties. Le CEF passe en revue l'ensemble de la preuve qui lui a été fournie

partie du CEF.

Le CEF est une organisation de très petite taille et l'un de ses membres est à la fois présidente et première dirigeante. Elle a été nommée pour trois ans par le gouverneur en conseil à compter du 1^{er} novembre 2008. Selon la *Loi*, aucun membre ou ancien membre de la GRC ne peut faire

Le résultat stratégique du CEF est le suivant : « *Analyse, conclusions et recommandations indépendantes, impartiales et exhaustives visant à assurer la transparence des griefs et des appels au sein de la Gendarmerie royale du Canada (GRC)* ». Le CEF est un organisme autonome indépendant créé en vertu de la *Loi sur la GRC*. Son travail consiste à examiner en temps opportun et de façon impartiale et indépendante les cas relatifs aux relations de travail au sein de la GRC dont il est saisi, d'une part, et à accompagner avec célérité ses recommandations au commissaire de la GRC, d'autre part.

Cadre de fonctionnement usuel

Faits saillants de la planification

Les Canadiens tirent avantage de la contribution du CEF à des processus de relations de travail au sein de la GRC qui sont équitables, transparents et responsables. Ils savent ainsi que les recettes fiscales auxquelles ils contribuent permettent aux membres du service de police national du Canada d'être traités comme il se doit.

Avantages pour les Canadiens

Le CEF s'efforce de mettre les renseignements à la disposition des intéressés au moment opportun et de manière accessible, afin d'exercer une influence positive sur le milieu des relations de travail de la GRC et de transmettre des connaissances et des idées dans le domaine du droit administratif et du droit du travail.

En insistant sur l'efficacité et l'efficience du processus d'examen des cas et des activités de gestion, le CEF s'emploiera à atteindre ce résultat. Conformément à la *Loi sur la GRC*, le mandat du CEF consiste à examiner les cas et c'est à cet égard que l'activité de programme l'appuie l'ensemble des priorités.

Le CEF peut statuer sur les cas que lui renvoie le commissaire de la GRC, soit par voie d'examen du dossier, soit en tenant une audience. Dans l'exécution de son travail d'examen, le CEF vise à formuler des recommandations judicieuses en temps voulu et à assurer un équilibre entre des intérêts aussi complexes que variés. En outre, il veille au respect des principes du droit administratif et du travail ainsi que des recours prévus par la *Loi sur la GRC*. Dans chaque cas, il doit tenir compte de l'intérêt public et s'assurer que les membres de la GRC sont traités de façon juste et équitable.

Le CEF veille à ce que ses conclusions et ses recommandations applicables à chaque cas soient expliquées clairement aux parties concernées et au commissaire de la GRC. Les résumés de ses conclusions et de ses recommandations, ainsi que les articles d'intérêt sur le rôle du CEF, les principes de droit pertinents et les renseignements sur des questions connexes sont distribués à grande échelle. Les outils de communication et de diffusion comprennent une publication trimestrielle (le *Communiqué*), qui renferme les derniers résumés de cas, les mises à jour et les principes de droit; un site Web, où sont versés rapidement les publications et les résumés de cas; le rapport annuel et d'autres documents respectant l'obligation gouvernementale de rendre des comptes; ainsi que des présentations, des réunions, de la formation et d'autres activités de communication.

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Le CEF fournit aux parties et au commissaire de la GRC un examen indépendant du conflit pour favoriser la transparence et la reddition de comptes dans la résolution des conflits.	Pourcentage des cas pour lesquels des conclusions et des recommandations sont formulées, sauf si l'une des parties retire son dossier.	100 % des cas qui sont référés, sauf si l'une des parties retire son dossier.
Un corpus de conclusions et de recommandations est créé pour aider les arbitres de la GRC, les parties, et les représentants des membres à interpréter les lois, les règlements et les politiques.	Mise à jour trimestrielle du corpus des conclusions et recommandations, et accessibilité en ligne.	Emises dans les 2 mois suivant la fin du trimestre.
Le public et les députés sont informés de tout élément des lois, des règlements ou des politiques qui devrait être modifié ou clarifié.	Toutes les recommandations concernant des changements ou des clarifications à apporter aux lois sont fournies, s'il y a lieu, au Parlement dans un rapport annuel.	Rapport annuel soumis avant le 30 juin de chaque année.
Permettre au public et aux intervenants oeuvrant dans les relations de travail au sein de la GRC d'obtenir rapidement des renseignements fiables sur le questions relatives à l'emploi et aux relations de travail qui sont renvoyées au CEF par la GRC.	Proportion d'intervenants ayant accès aux rapports du CEF.	94% ont accès aux rapports.

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique

Analyse, conclusions et recommandations indépendantes, impartiales et exhaustives visant à assurer la transparence des grifets et des appels au sein de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

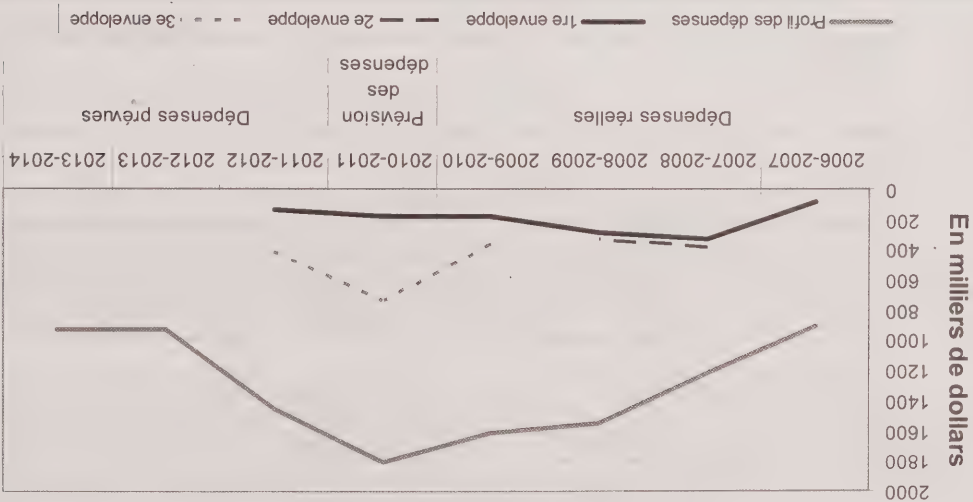
Activités de programme par résultat stratégique

Afin d'atteindre son résultat stratégique, le CEB exécute une activité de programme : l'examen des cas indépendant et impartial.

Comme il a été mentionné précédemment, l'activité de programme « Services internes » a été annexée à l'AAP du CEE lors de l'exercice 2009-2010. À la lumière de son expérience relativement à ses obligations de rendre compte, le CEB a établi que la petite taille de l'organisation faussait le compte rendu de cette activité de programme. Les dépenses s'y rapportant ne pouvaient être réparties de façon fiable entre les activités de programme sans une utilisation démesurée des ressources. Le SCT a souscrit aux propos du CEE. Par conséquent, il a dispensé le CEE de son obligation de rendre compte de ses engagements financiers à l'égard des services internes en tant qu'activité de programme distincte jusqu'à la fin de l'exercice 2010-2011. La situation du CEE demeure la même à ce chapitre et, compte tenu du climat d'incertitude dans lequel il évolue à l'heure actuelle, il a demandé une deuxième exemption d'une durée de deux ans. Bien que cette exemption n'ait pas encore été accordée, le présent rapport fait état d'information indiquant que le CEB exerce une activité de programme unique et distincte.

Activité de programme 1 : Examen des cas indépendant et impartial					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
8	1 469	6	941	6	941

Tendance des dépenses



Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir plus de renseignements sur le crédit organisationnel et/ou les dépenses législatives du CBE, veuillez consulter le Budget principal des dépenses 2011-2012. Vous trouverez une version électronique du budget principal des dépenses sur le site <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-fra.asp>.

Dans le graphique ci-après, la ligne grise représente le profil des dépenses du CEF en général. La ligne pointillée noire représente la première enveloppe budgétaire obtenue en 2006-2007 de la réserve de gestion pour faire face à l'arrière enveloppe budgétaire obtenue en 2011-2012. La ligne noire représente la deuxième enveloppe budgétaire obtenue en 2007-2008 de la réserve de gestion du Conseil du Trésor pour répondre aux pressions de la gestion générale et qui a expiré à la fin de l'année civile 2008. La ligne pointillée grise représente la troisième enveloppe budgétaire temporaire obtenue en 2009-2010 et qui expire aussi en 2011-2012. Le CEF avait entrepris des démarches pour obtenir des fonds permanents à compter de 2012-2013 en vue d'appuyer les efforts qu'il déploie constamment pour être à jour dans le traitement des cas dont il est saisi et réduire encore davantage le temps d'attente. Toutefois, ces démarches ont été mises en veilleuse dans l'attente des suites du projet de loi C-43.

Profil des dépenses

En plus de l'examen des cas, la charge de travail du CEF comprend de nombreuses obligations à respecter en matière de présentation de rapports et de fonctionnement, lesquelles proviennent surtout des organismes centraux. Étant donné sa petite taille et son budget restreint, le CEF ne peut pas embaucher d'employés possédant les compétences requises pour se consacrer uniquement à la rédaction des divers rapports exigés. Le CEF est donc souvent obligé de réaffecter les membres de son personnel opérationnel à des rapports qui n'ont aucun lien avec leur champ de compétence. Ces contraintes additionnelles en matière de présentation de rapports ont parfois entraîné des retards dans l'examen des cas.

Compte tenu des conséquences imprévisibles qu'entraînera le projet de loi, le CEF continue à déployer des efforts pour obtenir un financement suffisant qui lui permettra d'être à jour dans le traitement des cas dont il est saisi, et ce, de façon continue. Si la situation précaire que connaît actuellement le CEF entraînait une réduction de son effectif, la capacité de l'organisation à poursuivre ses activités serait gravement compromise. Par ailleurs, si le processus législatif tire en longueur et qu'aucun financement supplémentaire n'est octroyé, la capacité du CEF à respecter ses grandes priorités en souffrira, tout comme sa productivité en général.

Analyse des risques

Le CEE a suivi ses plans opérationnels établis en fonction du financement que lui a accordé le Conseil du Trésor pour lui permettre de regrouper ses locaux à bureaux et de recruter d'avan tage d'employés temporaires. Le 17 juin 2010, le gouvernement a déposé un projet de loi intitulé *Loi édictant la Loi sur la modernisation des relations de travail dans la Gendarmerie royale du Canada, modifiant la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada et apportant des modifications corrélatives à d'autres lois* (projet de loi C-43). Ce projet de loi propose un certain nombre de changements, dont la dissolution du CBE. Compte tenu de cette proposition prévue dans le projet de loi, l'administration du CBE a examiné plusieurs de ses plans au milieu de l'exercice et a suivi de près l'évolution du projet de loi en vue de réexaminer et de modifier ses décisions en matière de planification à long terme.

Au moment de la rédaction du présent rapport, le projet de loi C-43 était débattu en deuxième lecture. Le Parlement a ajourné ses travaux pour le congé d'hiver, avant la fin du débat et avant que le projet de loi fasse l'objet d'un vote pour être ensuite renvoyé à un comité parlementaire. Par conséquent, les dépenses réelles engagées par le CBE devraient être bien moins élevées que celles prévues. Il en résulte que des fonds importants devraient rester inutilisés.

Afin d'aider le CEE à réduire un important arriéré de cas auquel il était confronté, des fonds temporaires de la réserve de gestion du Conseil du Trésor lui ont été accordés en 2006-2007. Cette enveloppe budgétaire expire en 2011-2012. En 2007-2008, le CBE a obtenu de nouveaux fonds provenant de la réserve de gestion pour pouvoir répondre aux pressions en matière de gestion générale. Cette deuxième enveloppe budgétaire a expiré à la fin de l'année civile 2008. En 2009-2010, le CBE a obtenu une troisième enveloppe budgétaire, qui expire aussi en 2011-2012. Les difficultés liées au nombre de cas en suspens et au temps requis pour les examiner persisteraient toujours après 2012. En vertu des modifications à la *Loi sur la GRC* que propose le projet de loi C-43, ces cas en suspens ne seraient plus soumis à un examen externe.

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
1. Continuer à assumer le mandat prévu par la loi	Continu	Analyse. conclusions et recommandations indépendantes, impartiales et exhaustives visant à assurer la transparence des griefs et des appels au sein de la Gendarmerie royale du Canada.	<p>1. Contribue à répondre à la priorité prédominante du CBE, soit examiner des cas et présenter rapidement des recommandations judiciaises au commissaire de la GRC.</p> <p>Plans en vue de donner suite à la priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• Planification stratégique à long terme et simplification des processus pour l'avenir afin de continuer d'améliorer la prestation des services.
2. Sensibiliser davantage au moyen d'activités de liaison	Continu	Analyse. conclusions et recommandations indépendantes, impartiales et exhaustives visant à assurer la transparence des griefs et des appels au sein de la Gendarmerie royale du Canada.	<p>2. Le rôle éducatif que joue le CBE à cet égard contribue de manière proactive à une meilleure compréhension du traitement des griefs et des appels concernant les mesures disciplinaires, les renvois et les rétrogradations.</p> <p>Plans en vue de donner suite à la priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• Fournir aux principaux intervenants des renseignements sur le processus d'examen, les conclusions et les recommandations du CBE.• Offrir une formation sur les relations de travail, dans la mesure du possible.• Inciter la GRC à renforcer son cadre de gouvernance.
Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
3. Continuer à investir dans notre personnel	Continu	Analyse. conclusions et recommandations indépendantes, impartiales et exhaustives visant à assurer la transparence des griefs et des appels au sein de la Gendarmerie royale du Canada.	<p>3. Le CBE accorde la priorité à l'intégration de la vision et du concept de renouvellement de la fonction publique dans ses activités quotidiennes.</p> <p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p>
			<p>Plans en vue de donner suite à la priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• Accorder du temps et des ressources aux activités de formation et d'éducation qui permettent aux employés d'accroître leurs compétences, de renforcer leurs capacités actuelles et d'atteindre leurs objectifs de carrière à long terme.

* Le CCF a demandé d'être dispensé encore une fois de l'obligation de rendre compte de ses dépenses relatives aux services internes.

			0		
Services internes*	Prévision des dépenses 2010-2011 (en milliers de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Dépenses prévues (en milliers de dollars)
			0	0	0

Résultat stratégique : Analyse, conclusions et recommandations indépendantes, impartiales et exhaustives visant à assurer la transparence des griefs et des appels au sein de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).					
Indicateurs de rendement		Objectifs			
Proportion des intervenants qui croient que le CBE est indépendant, impartial et qu'il apporte de la transparence dans les processus de griefs et d'appels contre la GRC.		90 %			
Activité de programme	Prévision des dépenses 2010-2011 (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)			Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Examen des cas indépendant et impartial	1 449	1 469	941	941	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces
Activités de communications et diffusion de renseignements	362	0	0	0	
Total des dépenses prévues	1 811	1 469	941	941	

Tableau sommaire de la planification

8	6	6
2011-2012	2012-2013	2013-2014

2011-2012	1 469	941	941
2012-2013			
2013-2014			

Ressources financières (en milliers de dollars)

Sommaire de la planification

Services internes	
de renseignements	AP-2 - Activités de communications et diffusion
AP-1 - Examen des cas indépendant et impartial	AP-1 - Examen des cas indépendant et impartial
RS - Le Comité externe d'examen de la GRC cherche à exercer une influence positive sur la façon dont les questions liées aux relations de travail sont réglées au sein de la GRC.	RS - Analyse, conclusions et recommandations indépendantes, impartiales et exhaustives visant à assurer la transparence des griefs et des appels au sein de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).
2010-2011	2011-2012

Après avoir examiné les trois premières années ayant suivi la mise en oeuvre initiale de son AAP, le CEE a demandé que des modifications soient apportées à son RS et à son AAP préalablement approuvés. Ces modifications tiennent compte des recommandations présentées dans le Cadre de mesure du rendement (CMR) du SCT et ont été recommandées par celui-ci dans le cadre de la ronde VII de son évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Par conséquent, le CEE a modifié son AAP en 2010, et le Conseil du Trésor l'a examiné et approuvé en août 2010. Les modifications apportées sont considérées comme importantes, car elles ont entraîné le regroupement des deux anciennes activités de programme du CEE en une seule. Par conséquent, le CMR a aussi fait l'objet de modifications. Le tableau ci-après illustre les modifications apportées depuis l'exercice précédent.

Tableau de concordance de l'AAP

même et, compte tenu du climat d'incertitude dans lequel il évolue à l'heure actuelle, il a demandé une deuxième exemption d'une durée de deux ans. Bien que cette exemption n'ait pas encore été accordée, le présent rapport fait état d'information indiquant que le CEE exerce une activité de programme unique et distincte.

Résultat stratégique et Architecture des activités de programme (AAP)

Architecture des activités de programme

Services internes	
Description	Titre
Analyse, conclusions et recommandations indépendantes, impartiales et exhaustives visant à assurer la transparence des griefs et des appels au sein de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).	RS-1 - Résultat stratégique
Le CEB procède à un examen indépendant des appels relatifs à des mesures disciplinaires et à des mesures de renvoi et de rétrogradation, ainsi que de certaines catégories de griefs qui peuvent être renvoyés devant lui par le commissaire de la GRC conformément à l'article 33 de la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada et à l'article 36 du Règlement de la Gendarmerie royale du Canada. Le CEB veille à ce que les principes du droit administratif et du droit du travail, et que les recours prévus par la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada soient respectés. Il remet, dans chaque cas, des rapports contenant ses conclusions et ses recommandations au commissaire de la GRC et aux parties en cause. Tous les intervenants ont accès aux rapports du CEB (y compris les parties, les arbitres de la GRC, les superviseurs, les représentants des membres, les représentants des relations fonctionnelles et les experts des relations de travail et de l'emploi d'autres juridictions) par l'entremise de son site Web, de ses publications et de ses présentations.	AP-1 - Examen des cas indépendant et impartial

Services internes

Lors de l'exercice 2009-2010, l'activité de programme « Services internes » a été annexée à l'Architecture des activités de programme (AAP) du CEB. À la lumière de son expérience relativement à ses obligations de rendre compte, le CEB a établi que la petite taille de l'organisation faussait le compte rendu de cette activité de programme. Les dépenses s'y rapportant ne pouvaient être réparties de façon fiable entre les activités de programme sans une utilisation démesurée des ressources. Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a souscrit aux propos du CEB. Par conséquent, il a dispensé le CEB de son obligation de rendre compte de ses engagements financiers à l'égard des services internes en tant qu'activité de programme distincte jusqu'à la fin de l'exercice 2010-2011. La situation du CEB demeure la

Raison d'être et responsabilités

Le Comité externe d'examen de la GRC (le CEE) est un organisme indépendant et impartial qui vise à favoriser un régime de relations de travail juste et équitable au sein de la GRC, conformément aux principes de droit applicables. À cette fin, le CEE procède à un examen indépendant des appels concernant les mesures disciplinaires, les renvois et les rétrogradations ainsi que de certaines catégories de griefs qui lui sont renvoyés conformément à l'article 33 de la *Loi sur la GRC* et à l'article 36 du *Règlement de la GRC*.

Le CEE relève directement du Parlement par l'entremise du ministre de la Sécurité publique. Le CEE compte un seul membre, la présidente, qui est nommée par décret, et qui est appuyée par un directeur exécutif et un très petit nombre de membres du personnel. La compétence du CEE se limite aux questions relatives à l'emploi et aux relations de travail des membres réguliers et des membres civils de la GRC. Les fonctionnaires employés par la GRC sont assujettis à des processus de relations de travail distincts. Le rôle du CEE dans le processus de résolution des questions de relations de travail de la GRC est crucial. Au fil des ans, la GRC a apporté des modifications dans divers domaines en se fondant sur les recommandations formulées par le CEE.

Étant l'un des deux organismes de surveillance et d'examen de la GRC, le CEE joue un rôle important dans le maintien de la confiance du public à l'égard de la GRC et veille à ce que celle-ci respecte la loi et les droits de la personne.

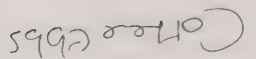
Le CEE relève du portefeuille de Sécurité publique Canada, dont le ministre est le ministre compétent aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le mandat du CEE se définit simplement comme l'examen indépendant et impartial des griefs ainsi que des appels concernant les mesures disciplinaires, les renvois et les rétrogradations de membres de la GRC. Après avoir terminé son examen d'un cas, le CEE présente ses conclusions et recommandations au commissaire de la GRC pour qu'il rende une décision définitive. Le commissaire n'est pas lié par les recommandations du CEE, mais lorsqu'il ne souscrit pas à ces recommandations, il doit en donner les raisons. Dans l'exercice de son mandat, le CEE s'assure que ses recommandations sont solidement fondées sur la loi et que les membres de la GRC sont traités d'une manière juste et équitable conformément à l'intérêt public.

Le Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada (CEE) a apporté d'importants changements à ses opérations en raison d'une réforme législative proposée qui modifierait sa loi habituelle. Le 17 juin 2010, le gouvernement a déposé un projet de loi intitulé *Loi édictant la Loi sur la modernisation des relations de travail dans la Gendarmerie royale du Canada*, modifiant la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada et apportant des modifications *corrélatives à d'autres lois* (projet de loi C-43). Ce projet de loi propose notamment de supprimer, à compter d'une date à déterminer, toute référence au CEE dans la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada.

Au moment de la rédaction du présent rapport, le projet de loi C-43 était débattu en deuxième lecture au Parlement. Dans l'attente de l'adoption du projet de loi, le CEE continue de s'acquitter de ses obligations statutaires : transmettre des conclusions et des recommandations au commissaire de la GRC, répondre aux exigences des organismes centraux en matière de rapports et présenter le rapport annuel du CEE au Parlement par l'entremise du ministre de la Sécurité publique.

Les plans et les priorités futurs du CEE s'inscrivent dans un climat d'incertitude, où l'organisation doit composer avec plusieurs possibilités dont elle ne connaît ni la nature ni le moment où elles pourraient se concrétiser. Je suis très reconnaissante envers les employés dévoués du CEE, qui demeurent résolus à servir les Canadiens en ayant toujours à cœur la raison d'être et l'objectif stratégique de l'organisation, lesquels sont décrits dans le présent rapport.

La présidente,



Catherine Ebbs

28 janvier 2011

Table des matières

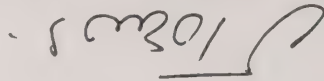
Message de la présidente	1
Section I : Survol	3
Raison d'être et responsabilités	3
Résultat stratégique et Architecture des activités de programme (AAP)	4
Tableau de concordance de l'AAP	5
Sommaire de la planification	5
Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique	7
Analyse des risques	8
Profil des dépenses	9
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique	11
Résultat stratégique	11
Activités de programme par résultat stratégique	11
Faits saillants de la planification	13
Section III : Renseignements supplémentaires	17
Principales données financières	17
Liste des tableaux supplémentaires	17
Références	17

**COMITÉ EXTERNE
D'EXAMEN DE LA GRC**

**Budget des dépenses
2011-2012**

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable Vic Toews, C.P., c.r., député
Ministre de la Sécurité publique
(Sécurité publique et Protection civile)

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information et l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de

Editions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Comité externe d'examen de la GRC

Budget des dépenses
2011-2012

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77

Government
Publications



Registry of the Specific Claims Tribunal of Canada

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public money. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Registry of the Specific Claims Tribunal of Canada

2011–2012

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'John Duncan', followed by a period.

The Honourable John Duncan
Minister of Indian and Northern Affairs and Federal
Interlocutor for Métis and Non-Status Indians

Table of Contents

Deputy Head's Message	3
Section I: Departmental Overview.....	5
Raison d'être and Responsibilities.....	6
Strategic Outcome and Program Activity Architecture	7
Planning Summary.....	7
Financial Resources (\$ thousands).....	7
Human Resources (Full-time Equivalents – FTEs)	7
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	9
Risk Analysis	11
Expenditure Profile	12
Estimates by Vote	12
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	13
Strategic Outcome.....	14
Program Activity by Strategic Outcome.....	14
Program Activity: Registry Services	14
Planning Highlights	15
Benefits for Canadians.....	15
Program Activity: Internal Services.....	15
Program Activity Summary and Planning Highlights	16
Section III: Supplementary Information	17
Future-oriented Condensed Statement of Operations	18

Deputy Head's Message

I am pleased to present Registry of the Specific Claims Tribunal's 2011-12 Report on Plans and Priorities. It demonstrates our commitment to the provision of an administrative infrastructure to the Specific Claims Tribunal (the Tribunal) while safeguarding the independence of the Tribunal from the executive branch of government.

Our priorities this year will focus on the provision of enhanced support to Tribunal Members, the development of technologies and the implementation of sound management practices. The environment in which the organization has been operating since it was established will change significantly as the Tribunal will begin accepting Specific Claims from First Nations.

It is with great enthusiasm that we enter a new phase in the journey of the Tribunal. To meet expectations, the Registry will continue to invest in people with a view to attract, train and retain those with the skills and experience required to meet its mandate. I am confident that the challenges before us will be met by superior efforts from our staff to ensure we remain responsive to the needs of Tribunal Members, parties and the Canadian public in support of resolving Specific Claims fairly and expeditiously.

Initiatives undertaken by the Registry over the year will contribute to advancing the Tribunal's priorities. The intake of claims will be closely monitored to ensure their efficient processing, and the potential realignment of resources to mitigate the risks associated with the increased workload.

I look forward to the opportunities that lie ahead in supporting the Tribunal in its adjudication of Specific Claims.

It is my pleasure to present this year's Report on Plans and Priorities for the Registry of the Specific Claims Tribunal of Canada.



Raynald Chartrand, CMA
For the Deputy Head and Registrar
Registry of the Specific Claims Tribunal of Canada

Section I: Departmental Overview

Raison d'être and Responsibilities

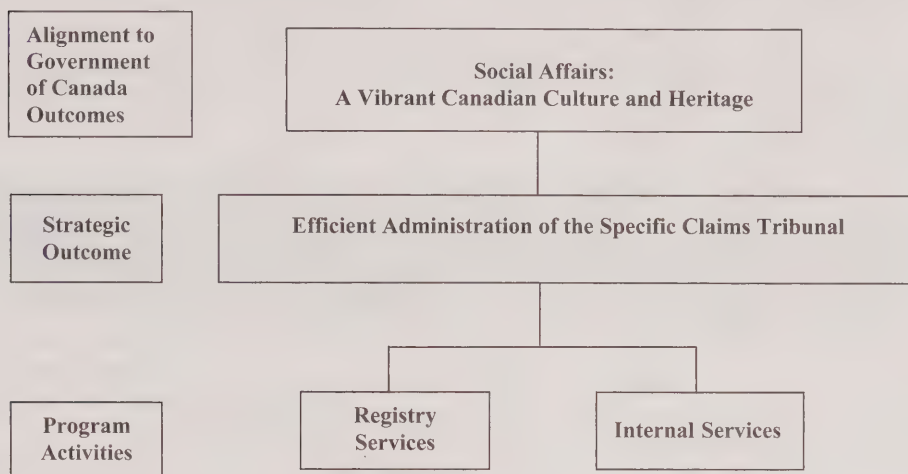
The Specific Claims Tribunal is an independent tribunal established under the *Specific Claims Tribunal Act* (which came into force October 16, 2008) to adjudicate First Nations grievances against the Crown. The Tribunal has the express mandate of deciding Specific Claims including claims related to the non-fulfilment of treaties, fraud, illegal leases and dispositions or inadequate compensation for reserve lands or other assets. The purpose of the *Specific Claims Tribunal Act* is to resolve outstanding grievances and to encourage reconciliation between First Nations and the Crown.

The Specific Claims Tribunal Act provides for an administrative infrastructure in support of the work of the Specific Claims Tribunal through the Registry of the Specific Claims Tribunal. The Registry is designated as a government department under Schedule I.1 of the *Financial Administration Act*, and therefore must adhere to federal public administration policies including the preparation of this Report on Plan and Priorities. This report pertains to the activities of the Registry in support of the Tribunal, and not to the Tribunal claims themselves.

The Registry of the Specific Claims Tribunal supports all aspects of the Tribunal's work to ensure that the Tribunal can hold hearings. The Registry is also the repository for filing claims and all documents and orders for all claims brought before the Tribunal. The office of the Registry is located in the National Capital Region.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture

The chart below illustrates the Registry of the Specific Claims Tribunal's framework for how its program activities contribute towards its strategic outcome.



Planning Summary

Financial Resources (\$ thousands)

2011-12	2012-13	2013-14
\$2,851	\$2,851	\$2,851

The financial resources table above provides a summary of the total planned spending for the Registry of the Specific Claims Tribunal for the next two fiscal years. The Registry was established in 2008 and funding was provided for five years only. Additional funding will have to be requested for 2013-14 and future years.

Human Resources (Full-time Equivalents – FTEs)

2011-12	2012-13	2013-14
17	17	17

The human resources table above provides a summary of the total planned human resources for the Registry of the Specific Claims Tribunal for the next two fiscal years. The Registry was established in 2008 and funding for human resources was provided for five years. Additional funding authorities will have to be requested for 2013-14 and future years.

Strategic Outcome: Efficient Administration of the Specific Claims Tribunal					
Performance Indicators		Targets			
Client level of satisfaction regarding quality of service		80% satisfaction			
Tribunal Members' level of satisfaction regarding quality of service		80% satisfaction			
Program Activity¹	Forecast Spending 2010–11	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011–12	2012–13	2013–14	
Registry Services	\$1,250	\$1,454	\$1,454	\$1,454	Social Affairs: A Vibrant Canadian Culture and Heritage
Internal Services	\$1,590	\$1,397	\$1,397	\$1,397	
Total Planned Spending		\$2,851	\$2,851	\$2,851	

¹ For program activity descriptions, please access the Main Estimates online at <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/est-pre/index-eng.asp>

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Support Tribunal Members in implementing Rules of practice and procedure	New	Efficient administration of the Specific Claims Tribunal	<p>Why is this a priority? The Tribunal will begin accepting claims in 2011-12 and it is important for the Registry to be in a position to provide accurate and timely information regarding the filing of claims and the processing of documents.</p> <p>Plans for meeting this priority Information sessions will be provided by the Legal Advisor on the interpretation of the Rules of procedure and associated guidelines developed by Tribunal Members.</p>
Provide the Tribunal the infrastructure required to hear claims	New	Efficient administration of the Specific Claims Tribunal	<p>Why is this a priority? With the filing of the first claims at the Tribunal in 2011-12 it is important for the Registry to be able to provide the Tribunal the support it needs respecting human resources, accommodation and technology to efficiently process claims.</p> <p>Plans for meeting this priority The establishment of priorities and the close monitoring of projects and activities in support of the priorities, as well as the development of options in order to mitigate any associated risk.</p>

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Develop and implement an electronic registry and case management system	On-going	Efficient administration of the Specific Claims Tribunal	<p>Why is this a priority? The electronic system will allow clients to file documents electronically through the Registry website and allow Tribunal Members immediate access to case documents from their respective Chambers across Canada, and facilitate the remote administration of Tribunal proceedings.</p> <p>Plans for meeting this priority Priority will be met by contracting for the configuration of the case management system based on business processes and operational needs.</p>

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Development of work descriptions and staffing for Registry positions	On-going	Efficient administration of the Specific Claims Tribunal	<p>Why is this a priority? Registry staff play a critical role in the delivery of registry services. Registry Officers attend all Tribunal proceedings and support the presiding Tribunal Member. Qualified staff will provide effective Registry operations.</p> <p>Plans for meeting this priority Priority will be met by developing work descriptions, based on similarly situated administrative tribunals, and conducting targeted recruitment activities focused on candidates with legal and cultural knowledge and experience.</p>

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Delivery of training including cultural, values and ethics, and professional development	On-going	Efficient administration of the Specific Claims Tribunal	<p>Why is this a priority? Learning and development is important for a vibrant and competent work force. Registry staff must exercise their duties in a culturally respectful manner and in a way that respects the values and ethics of the public service.</p> <p>Plans for meeting this priority Priority will be met by creating orientation material for staff, working with organizations for the provision of cultural training, values and ethics sessions, and the development of learning plans.</p>

Risk Analysis

The Registry of the Specific Claims Tribunal has an ongoing major planning challenge in that the Tribunal responds to claims that are filed. However, claims, although eligible, may not always be filed by a claimant. Many factors affect whether to file a claim. Consequently, like any other, the Registry's activities are driven by external demands to which it can only react rather than plan for.

Claims may be submitted to the Specific Claims Tribunal only after they have been first submitted to the Specific Claims Branch at Indian and Northern Affairs Canada (INAC) and gone through the Specific Claims process at INAC.

It is estimated that there are currently 74 claims that may be eligible for filing at the Tribunal, and an additional 527 claims in progress at various stages with INAC. The decision to file a claim with the Tribunal rests with a First Nation. It is difficult to gauge the number of probable filings at the outset at this time.

The final substantive risk that the Registry faces relates to the relative workload associated with claims that will be filed. There is no baseline information for an accurate assessment of the resources and time required to process an average claim because the Registry has not been operational. The volume of claims filed with the Tribunal may lead to the need for additional support for Tribunal Members that has not currently been allocated.

The funding requirement will vary directly with the number of claims heard. Registry support is set up to be scalable, in line with the volume of work, but should the number of claims filed be significantly higher than expected, or should the hearings take much longer than anticipated, additional financial resources might be required to support the hearing of claims. This matter will be closely monitored to ensure the Registry can continue to support the Tribunal in the delivery of its mandate.

Expenditure Profile

Departmental Spending Trend



The Registry expects to utilize its full authorized funding in 2011-12. The Tribunal will start accepting claims in 2011-12. Therefore, additional staff in direct support to claims processing will be added to the Registry during the first quarter of the fiscal year. Also, additional work needs to be completed on the electronic registry. The Registry cannot forecast the Tribunal's workload, it can only react to it. The expenditures will be closely monitored throughout the year to ensure the Registry can support the Tribunal in meeting its mandate.

Estimates by Vote

For information on our organizational votes and statutory expenditures, please see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome

Efficient Administration of the Specific Claims Tribunal

The following section describes the Registry's two program activities and identifies their respective expected results, performance indicators and targets.

Program Activity by Strategic Outcome

Registry Services

Program Activity: Registry Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
11.5	\$1,454	11.5	\$1,454	11.5	\$1,454

Registry Services: Expected Results	Performance Indicators	Targets
Facilitate timely access to the Specific Claims Tribunal through client service, quality of advice, efficient and timely processing, and unbiased service delivery.	A Registry staffed with qualified individuals capable of providing corporate and registry services in an efficient and effective manner.	<ul style="list-style-type: none"> • Completion of Registry staffing processes. • Delivery of developmental staff training. • Administration of Registry within financial allocation.
	An electronic Registry that utilizes technology to introduce efficiencies and overcome logistical challenges associated with administering a national tribunal.	<ul style="list-style-type: none"> • Operational electronic registry and case management system. • Electronic filing through the Registry's website. • Immediate access by Tribunal Members to case documents from their respective Chambers across Canada.

Planning Highlights

To achieve our expected results, our priorities this year will focus on the provision of enhanced support to Tribunal Members, the development of technologies and the implementation of sound management practices. The environment in which the organization has been operating since it was established will change significantly as the Tribunal will begin accepting claims.

Benefits for Canadians

The Registry's strategic outcome is aligned with *Social Affairs: A Vibrant Canadian Culture and Heritage*.

The long-term benefit for Canadians will be the efficient, effective and fair resolution of outstanding Specific Claims across Canada, some of which currently are an impetus for disputes causing financial and psychological impacts on Canadians. Efficient support provided to the Tribunal will create value for Canadians by saving costs associated with traditional litigation, conflicts, and lengthy negotiations.

Resolution of Specific Claims through the Specific Claims Tribunal will also contribute to reconciliation between and among First Nations, other Canadians, and the Government of Canada.

Internal Services

Program Activity: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
5.5	\$1,397	5.5	\$1,397	5.5	\$1,397

Internal Services: Expected Results	Performance Indicators	Targets
High-quality internal services to the Registry function to ensure the infrastructure is in place to assist the Tribunal in meeting its mandate	Continuous review or development of internal policies	25% per year
	Public Service Commission and Receiver General's rating of financial and human resources management	80%

Program Activity Summary and Planning Highlights

This program activity is intended to establish internal service expectations and monitor the overall service performance of the Registry. The Registry intends to follow the Management Accountability Framework² management practices to act in the best interest of its Members, its employees and Canadians.

The planning highlights include the implementation of a policy renewal life cycle strategy that will cover areas ranging from human resources, to risk management, to financial management.

² The Management Accountability Framework can be accessed online at <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-eng.asp>

Section III: Supplementary Information

Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the year ended March 31

(\$ thousands)

	% change	Future-oriented 2011-12	Future-oriented 2010-11
Expenses	N/A	\$3,358	N/A
Total Expenses			
Revenues	N/A	0	N/A
Total Revenues			
Net Cost of Operations	N/A	\$3,358	N/A

The Registry expects to utilize its full authorized funding in 2011-12. The Tribunal will start accepting claims in the early part of the fiscal year. The Registry cannot forecast the Tribunal's workload, it can only react to it. The expenditures will be closely monitored throughout the year to ensure the Registry can support the Tribunal in meeting its mandate.

The following electronic link will bring you to the organization's future-oriented financial statement available on the Registry of the Specific Claims Tribunal website:
http://sct-trp.ca/repor/repor_e.htm

For further information please contact:

Registry of the Specific Claims Tribunal
427 Laurier Ave West, 4th floor
PO Box 31
Ottawa, Ontario
Canada K1R 7Y2
Tel: 613.947.0751
Fax: 613.943.0586

Email: info@sct-trp.ca

Website: www.sct-trp.ca

Bilan prospectif sommaire des opérations

Pour l'exercice qui se termine le 31 mars

(en milliers de dollars)

Poursuivre le changement	Dépenses	Total des dépenses	Revenus	Total des revenus	Coût net des opérations
Bilan prospectif 2011-2012	3 358 \$		0		3 358 \$
Bilan prospectif 2010-2011	S.O.		S.O.		S.O.

Le Greffe s'attend à utiliser tous les fonds autorisés en 2011-2012. Le Tribunal commencera à accepter des revendications en début d'exercice. Le Greffe ne peut prévoir la charge de travail du Tribunal, il ne peut que réagir en conséquence. Les dépenses seront étroitement surveillées tout au cours de l'exercice afin de s'assurer que le Greffe peut aider le Tribunal à s'acquitter de son mandat.

L'hyperlien suivant vous mènera à l'état financier prospectif de l'organisation, lequel est publié sur le site Web du Greffe du Tribunal des revendications particulières : http://sct-tp.ca/repport/repport_f.htm

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Greffe du Tribunal des revendications particulières
427, avenue Laurier Ouest, 4^e étage

C.P. 31

Ottawa (Ontario) K1R 7Y2

Téléphone : 613-947-0751

Télécopieur : 613-943-0586

Courriel : info@sct-tp.ca

Site Web : www.sct-tp.ca

Section III : Renseignements supplémentaires

² Il est possible de consulter en ligne le Cadre de responsabilité de gestion : <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-org/index-fra.asp>

Cette activité de programme vise à établir des attentes en matière de services internes et à surveiller le rendement global du Greffe. Le Greffe entend suivre les pratiques de gestion du Cadre de responsabilité de gestion² afin d'agir dans le meilleur intérêt de ses membres, de ses employés et des Canadiens et Canadiennes.

Parmi les faits saillants de la planification, mentionnons une stratégie de cycle de vie en ce qui a trait au renouvellement des politiques, qui couvrira divers domaines allant des ressources humaines à la gestion du risque en passant par la gestion financière.

Résumé de l'activité de programme et des points saillants de la planification

Services à l'interne – Résultats attendus		Indicateurs de rendement	Objectifs
Services internes de haute qualité en ce qui a trait à la fonction du greffe afin de s'assurer que l'infrastructure est en place pour aider le Tribunal à réaliser son mandat.	Examen constant des politiques internes ou élaboration de politiques internes.	Evaluation de la gestion des ressources financières et humaines par la Commission de la fonction publique et le receveur général.	80 %
			25 % par année

Faits saillants de la planification

Nos priorités cette année mettront l'accent sur la prestation de meilleurs services aux membres du Tribunal, la mise en place de technologies et la mise en œuvre de saines pratiques de gestion, et ce, afin de nous permettre d'atteindre nos résultats attendus. L'environnement dans lequel notre organisation a exercé ses activités depuis sa création changera de façon importante lorsque le Tribunal commencera à recevoir des revendications particulières.

Dans l'intérêt des Canadiens et Canadiennes

Le résultat stratégique du Greffe s'harmonise au résultat attendu du gouvernement fédéral, soit *Affaires sociales Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques*.

L'avantage à long terme pour les Canadiens et Canadiennes sera le règlement efficace et équilibrable des revendications particulières en instance partout au Canada, dont certaines sont sources de litiges qui entraînent des coûts financiers et psychologiques substantiels pour la population. Le soutien efficace apporté par le Greffe au Tribunal constituera une valeur ajoutée pour la population canadienne, puisqu'il permet de réaliser des économies par rapport au mode habituel de règlement des litiges, aux conflits et aux longues négociations.

Le règlement des revendications particulières par le Tribunal contribuera aussi à la réconciliation entre les Premières Nations, le gouvernement et les Canadiens et Canadiennes.

Services à l'interne

Activité de programme : Services à l'interne					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)			2011-2012		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
5,5	1 397 \$	5,5	1 397 \$	5,5	1 397 \$
2012-2013			2013-2014		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
5,5	1 397 \$	5,5	1 397 \$	5,5	1 397 \$

La section qui suit expose les deux activités de programme du Greffe et donne leurs résultats attendus, leurs indicateurs de rendement et leurs objectifs.

Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Services du Greffe

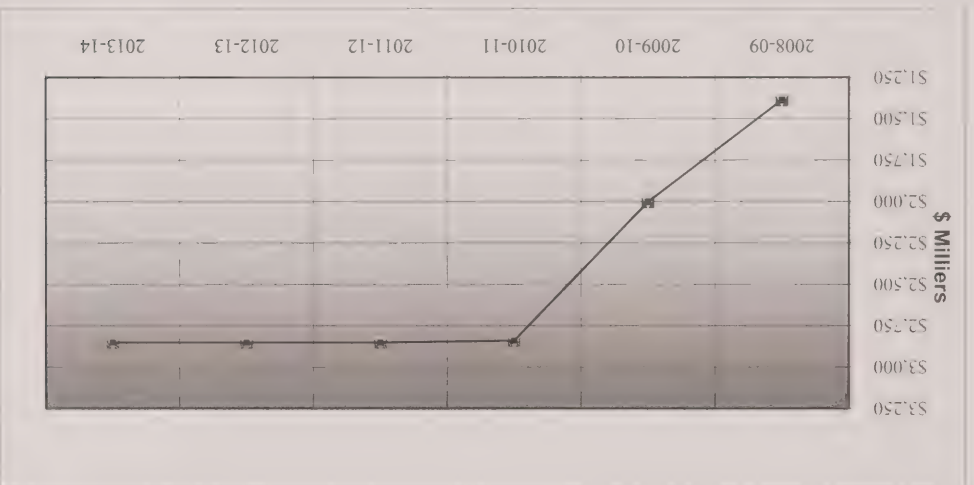
Activité de programme : Services du Greffe					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
11,5	1 454 \$	11,5	1 454 \$	11,5	1 454 \$

Services du Greffe – Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs
Faciliter l'accès en temps opportun au Tribunal des revendications particulières au moyen du service à la clientèle, de la qualité des avis, du traitement efficace et rapide des revendications, et de la prestation de services impartiaux.	Personnel compétent, capable de fournir des services organisationnels et des services du Greffe de manière efficace.	<ul style="list-style-type: none"> • Achever les processus de dotation du Tribunal. • Offrir des cours de perfectionnement au personnel. • Administration du Greffe dans le respect du budget alloué.
	Greffe électronique qui utilise la technologie pour favoriser les économies d'échelle et surmonter les difficultés logistiques associées à l'administration d'un tribunal national.	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre opérationnels le système de gestion des instances et le greffe électroniques. • Dépôt électronique par l'intermédiaire du site Web du Greffe. • Accessibilité immédiate aux documents liés aux instances par les membres du Tribunal depuis leur cabinet respectif, partout au Canada.

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Profil des dépenses

Évolution des dépenses du Greffe



Le Greffe s'attend à utiliser tous les fonds autorisés en 2011-2012. Le Tribunal commencera à recevoir des revendications lors de cet exercice. Par conséquent, pendant le premier trimestre de l'exercice, le Greffe ajoutera d'autres employés pour le traitement direct des revendications. En outre, d'autres travaux doivent être effectués en lien avec le greffe électronique. Le Greffe ne peut prévoir la charge de travail du Tribunal, il ne peut que réagir en conséquence. Les dépenses seront étroitement surveillées tout au cours de l'exercice afin de s'assurer que le Greffe peut aider le Tribunal à s'acquitter de son mandat.

Crédits votés et législatifs

Pour obtenir des renseignements sur les crédits votés et législatifs du Greffe, veuillez consulter le Budget principal des dépenses de 2011-2012. Une version électronique du Budget principal des dépenses est disponible à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20102011/me-bpd/ioc-tdm-fra.asp>

Analyse des risques

Le greffe du Tribunal des revendications particulières fait face à un défi de taille permanent en matière de planification, puisque le Tribunal doit donner suite aux revendications déposées. Cependant, les revendications, bien qu'admissibles, ne seront pas toujours déposées par un revendicateur. De nombreux facteurs entrent en compte dans la décision de déposer une revendication. Le Greffe, comme tout autre greffe, exerce donc des activités qui sont fonction de demandes externes et il ne peut que réagir à ces demandes plutôt que planifier en conséquence.

Le Tribunal des revendications particulières ne peut être saisi d'une revendication que si celle-ci a d'abord été soumise à la Direction générale des revendications particulières d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) et qu'elle a pris part au processus visant les revendications particulières au sein d'AINC.

On estime que 74 revendications sont actuellement admissibles au Tribunal et que plus de 527 revendications en sont à diverses étapes avec AINC. La décision de saisir le Tribunal d'une plainte appartient aux Premières Nations. En ce moment, il est difficile d'estimer le nombre probable de revendications qui seront déposées dès qu'il sera possible de le faire.

Autre risque considérable : la charge de travail générée par les revendications qui seront saisies par le Tribunal. Il n'y a pas de données de référence permettant d'évaluer avec justesse les ressources et le temps nécessaires en moyenne au traitement d'une revendication, puisque le Greffe n'a pas encore amorcé ses activités. Le volume des revendications déposées auprès du Tribunal pourrait faire en sorte que les membres du Tribunal aient besoin de plus de ressources que celles actuellement allouées.

Les besoins de financement fluctueront en fonction du nombre de revendications instruites. Le soutien offert par le Greffe a été mis en place de façon à pouvoir tenir compte de la demande, mais si le nombre de revendications déposées devait être beaucoup plus élevé que prévu ou si les audiences devaient prendre beaucoup plus de temps qu'escompté, des ressources financières supplémentaires pourraient être nécessaires pour supporter l'instruction des revendications. Le Greffe surveillera de près la présente question de façon à ce qu'il puisse continuer à aider le Tribunal à s'acquitter de son mandat.

Priorité en matière de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
			<p>Solutions retenues pour donner suite à cette priorité</p> <p>Le Greffe donnera suite à cette priorité au moyen de descriptions de travail, d'une dotation inspirée de la situation de tribunaux administratifs semblables ainsi que d'activités de recrutement visant les candidats qui possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires sur les plans juridiques et culturels.</p>
	En cours	Administration efficace du Tribunal des revendications particulières	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>L'apprentissage et le perfectionnement permettent de constituer une main-d'œuvre dynamique et compétente.</p> <p>Le personnel du Greffe doit exercer ses fonctions d'une manière qui respecte la diversité culturelle ainsi que les valeurs et l'éthique de la fonction publique.</p> <p>Solutions retenues pour donner suite à cette priorité</p> <p>Le Greffe donnera suite à cette priorité en créant des documents d'orientation à l'intention du personnel, en travaillant avec diverses organisations pour offrir une formation sur la diversité culturelle et sur les valeurs et l'éthique de même qu'en recourant à l'élaboration de plans de perfectionnement.</p>

Priorités opérationnelles	Type	Lien avec l'objectif stratégique	Description
			que l'élaboration d'options afin d'atténuer tout risque connexe.
Mettre en place et configurer le système de gestion des instances et le greffe électroniques.	En cours	Administration efficace du Tribunal des revendications particulières	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>Le système électronique permettra aux clients de déposer électroniquement des documents par l'intermédiaire du site Web du Greffe, fournira un accès immédiat aux documents liés aux instances par les membres du Tribunal de leur bureau respectif partout au Canada et facilitera la gestion à distance des instances du Tribunal.</p> <p>Solutions retenues pour donner suite à cette priorité</p> <p>Le Greffe donnera suite à cette priorité au moyen de l'adjudication de contrats visant la configuration du système de gestion des instances, configuration qui tiendra compte des besoins liés aux processus opérationnels du Tribunal.</p>

Priorité en matière de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Elaborer les descriptions de travail et doter en personnel les divers postes du Greffe.	En cours	Administration efficace du Tribunal des revendications particulières	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>Les employés du Greffe jouent un rôle important dans la prestation des services. Ils assistent à toutes les séances du Tribunal et aident le membre du Tribunal. Des employés qualifiés s'occuperont des</p>

Contribution des priorités au résultat stratégique

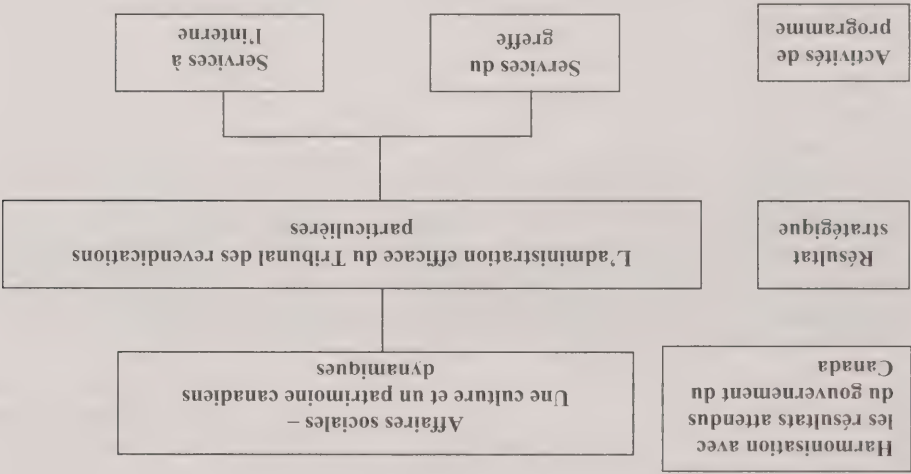
Priorités opérationnelles	Type	Lien avec l'objectif stratégique	Description
Aider les membres du Tribunal à mettre en œuvre les Règles de pratique et de procédure.	Non-veau	Administration efficace du Tribunal des revendications particulières	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>Le Tribunal commencera à accepter les revendications en 2011-2012, et il est important que le Greffe soit en mesure de fournir en temps opportun des renseignements exacts concernant le dépôt des revendications et le traitement des documents.</p> <p>Solutions retenues pour donner suite à cette priorité</p> <p>Des séances d'information seront données par le conseiller juridique sur l'interprétation des Règles de pratique et de procédure et sur les lignes directrices connexes élaborées par les membres du Tribunal.</p>
Fournir au Tribunal la structure nécessaire pour instruire les revendications	Non-veau	Administration efficace du Tribunal des revendications particulières	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>Puisque la première revendication sera déposée au Tribunal en 2011-2012, il est important que le Greffe soit en mesure de fournir au Tribunal le soutien dont il a besoin en matière de ressources humaines, d'installation et de technologie afin qu'il puisse traiter efficacement les revendications.</p> <p>Solutions retenues pour donner suite à cette priorité</p> <p>L'établissement de priorités et une surveillance étroite des initiatives et des activités à l'appui de ces priorités ainsi</p>

Résultat stratégique : Administration efficace du Tribunal des revendications particulières		Indicateurs de rendement		Objectifs		Harmonisation avec les résultats attendus du gouvernement du Canada		Activité de programme ¹		Dépenses prévues 2010-2011		Dépenses prévues (en milliers de dollars)		2011-2012		2012-2013		2013-2014		Services du Greffe		Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques		Services à l'interne		Total des dépenses prévues	
Degré de satisfaction des clients en ce qui a trait à la qualité du service.		Degré de satisfaction des membres du Tribunal en ce qui a trait à la qualité du service.		Degré de satisfaction de 80%		Degré de satisfaction de 80%		1 250 \$		1 454 \$		1 454 \$		1 454 \$		1 454 \$		1 454 \$		1 590 \$		1 397 \$		1 397 \$		2 851 \$	

¹ Pour obtenir une description des activités de programme, veuillez consulter le Budget principal des dépenses à l'adresse suivante : <http://publisservice.tbs-sct.gc.ca/est-pre/index-fra.asp>.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Le tableau ci-dessous présente le cadre des activités de programme du Tribunal des revendications particulières et il montre comment ses activités de programme appuient l'accomplissement de son objectif stratégique.



Sommaire – Planification

Ressources financières (en milliers de dollars)		
2011-2012	2012-2013	2013-2014
2 851 \$	2 851 \$	2 851 \$

Le tableau des ressources financières ci-dessus est un résumé des dépenses totales prévues pour le greffe du Tribunal des revendications particulières pour les deux prochains exercices. Le Greffe a été constitué en 2008, et on ne lui a alloué du financement que pour cinq ans. Il faudra demander du financement supplémentaire pour 2013-2014 et pour les exercices suivants.

Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)		
2011-2012	2012-2013	2013-2014
17	17	17

Le tableau des ressources humaines ci-dessus est un résumé des ressources humaines totales du greffe du Tribunal des revendications particulières pour les deux prochains exercices. Le Greffe a été constitué en 2008, et on ne lui a alloué du financement pour les ressources humaines que pour cinq ans. Il faudra demander des autorisations de financement supplémentaire pour 2013-2014 et pour les exercices suivants.

Raison d'être et responsabilités

Le Tribunal des revendications particulières est un tribunal indépendant constitué par la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières* (entrée en vigueur le 16 octobre 2008) afin de statuer sur les griefs des Premières Nations contre Sa Majesté. Le Tribunal a le mandat expès de trancher les revendications particulières, y compris celles fondées sur la violation d'un traité, la fraude, la location ou la disposition sans droit de terres ou l'absence de compensation adéquate pour des terres de réserves ou d'autres éléments d'actif. Le Tribunal des revendications particulières a pour but de statuer sur les griefs en instance et de favoriser la réconciliation entre les Premières Nations et Sa Majesté.

La *Loi sur le Tribunal des revendications particulières* prévoit que le greffe du Tribunal des revendications particulières doit fournir au Tribunal une structure administrative afin de l'appuyer dans son travail. Le Greffe est considéré être un ministère au titre de l'annexe I.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et il doit donc respecter les politiques de l'administration publique fédérale, y compris l'élaboration du présent Rapport sur les plans et priorités. Le présent rapport porte sur les activités du Greffe en appui au Tribunal et non sur les revendications mêmes présentées au Tribunal.

Le greffe du Tribunal des revendications particulières appuie tous les volets des activités du Tribunal pour faire en sorte que le Tribunal puisse tenir des audiences. En outre, il reçoit les revendications et tout document déposés et il conserve les ordonnances visant les revendications soumises au Tribunal. Le bureau du Greffe se trouve dans la région de la capitale nationale.

Section I : Aperçu de l'organisation

Message de l'administrateur général

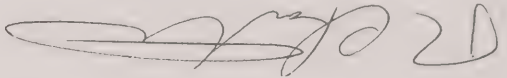
J'ai le plaisir de vous présenter le Rapport sur les plans et priorités de 2011-2012 du greffe du Tribunal des revendications particulières. Le présent rapport témoigne de notre engagement à fournir une structure administrative au Tribunal tout en protégeant son indépendance par rapport au pouvoir exécutif du gouvernement.

Les priorités du Greffe cette année seront de fournir un meilleur soutien aux membres du Tribunal, de mettre en place des technologies et de mettre en œuvre de saines pratiques de gestion. L'environnement dans lequel notre organisation a exercé ses activités depuis sa création changera de façon importante lorsque le Tribunal commencera à recevoir les revendications particulières des Premières Nations.

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que nous entrons dans une nouvelle étape de la vie du Tribunal. Afin de respecter les attentes et de s'acquitter de son mandat, le Greffe continuera de miser sur son effectif afin d'attirer, de former et de maintenir en poste des employés possédant les compétences et l'expérience nécessaires. Je suis convaincu que les défis qui nous attendent seront relevés grâce aux efforts acharnés déployés par nos employés afin de veiller à ce que nous continuions de répondre aux besoins des membres du Tribunal, des parties et de la population canadienne en vue du règlement équitable et rapide des revendications particulières.

Les initiatives prises par le Greffe cette année contribueront à la réalisation des priorités du Tribunal. Le Greffe surveillera étroitement la réception des revendications afin de veiller à ce qu'elles soient traitées de façon efficace et à ce que les ressources puissent être réaffectées selon les besoins afin d'atténuer les risques liés à l'augmentation de la charge de travail.

Je me réjouis d'avance des occasions qui se présenteront d'aider le Tribunal à statuer sur les revendications particulières. C'est avec plaisir que je vous soumetts le Rapport sur les plans et priorités du Tribunal des revendications particulières du Canada.



Raynald Chartrand, CMA

Pour l'administrateur général et registraire
Greffe du Tribunal des revendications particulières du Canada

Table des matières

Message de l'administrateur général	3
Section I : Aperçu de l'organisation	5
Raison d'être et responsabilités	6
Résultat stratégique et architecture des activités de programme	7
Sommaire – Planification.....	7
Ressources financières (en milliers de dollars).....	7
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP).....	7
Contribution des priorités au résultat stratégique	9
Analyse des risques.....	12
Profil des dépenses.....	13
Crédits votés et législatifs.....	13
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique	15
Résultat stratégique.....	16
Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....	16
Activité de programme : Services du Greffe	16
Faits saillants de la planification.....	17
Dans l'intérêt des Canadiens et Canadiennes	17
Activité de programme : Services à l'interne	17
Résumé de l'activité de programme et des points saillants de la planification	18
Section III : Renseignements supplémentaires	19
Bilan prospectif sommaire des opérations	20

**Grefe du Tribunal des
revendications particulières du
Canada**

2011-2012

**Rapport sur les plans et les
priorités**



L'honorable John Duncan
Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien et
interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens
non inscrits

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins humains, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministère des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Greffier du Tribunal des
revendications particulières
du Canada**

**Budget des dépenses
2011-2012**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77

Government
Publications



Royal Canadian Mounted Police

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



Royal Canadian Mounted Police Gendarmerie royale du Canada



Royal Canadian Mounted Police Report on Plans and Priorities 2011-12

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Public Safety

TABLE OF CONTENTS

Minister's Message	5
Section I: Departmental Overview	7
Raison d'être and Responsibilities	7
Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA)	8
PAA Crosswalk	8
Planning Summary	8
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	10
Strategic Priorities	10
Management Priorities	12
Risk Analysis	13
Expenditure Profile	14
Canada's Economic Plan	14
Estimates by Vote	14
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes	15
Strategic Outcome 1: Criminal activity affecting Canadians is reduced	15
Program Activity 1.1: Police Operations	15
Program Activity 1.2: Canadian Law Enforcement Services	17
Strategic Outcome 2: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally	19
Program Activity 2.1: International Operations	19
Program Activity 2.2: Canadian Police Culture and Heritage	20
Program Activity 4.1: Internal Services	21
Section III: Supplementary Information	23
Financial Highlights	23
Supplementary Information Tables	23
Section IV: Other Items of Interest	25
Other Items of Interest	25

MINISTER'S MESSAGE



As Canada's Minister of Public Safety, I am pleased to present to Parliament the Royal Canadian Mounted Police's *Report on Plans and Priorities* for the 2011-2012 fiscal year.

Charged with a multi-faceted mandate, the RCMP tackles crime at municipal, provincial/territorial, federal and international levels, provides integrated approaches to safety and security, and ensures a federal presence from coast to coast to coast. The RCMP is, without question, a critical element of the Government of Canada's commitment to ensure a safe and secure Canada.

The Government of Canada's law enforcement and national security priorities include protecting the health and safety of Canadians and their families. The Government has committed to focus on the further protection of children, women and victims of white-collar crime. The RCMP's strategic priorities for 2011-2012 – serious and organized crime, national security, economic integrity, healthy Aboriginal communities, and youth – are aligned with these goals. The RCMP has also established management priorities in support of delivering quality service and ensuring operational effectiveness. The RCMP's management priorities are to achieve a high level of public trust and confidence in the RCMP, to provide world-class police services and to tailor police services to meet identified needs. To this end, the Government fully supports the RCMP in delivering on its mandate and strategic priorities.

In August 2010, the RCMP completed a renewal of its Program Activity Architecture and Performance Measurement Framework. The new version will take effect in the coming year and will be reported on in Estimates and Public Accounts. The Government believes that the new RCMP format better reflects the organization's linkages to overall public safety outcomes and better represents the types of programs and services the RCMP provides.

The 2011-2012 fiscal year will continue to bring about positive change and new challenges for the RCMP. As the organization remains focussed on and committed to its Vision for Change to be an *"adaptive, accountable, trusted organization of fully engaged employees demonstrating outstanding leadership, and providing world-class police services"*, it will carry on with the implementation of change initiatives to build on the considerable accomplishments it has achieved to date. The Government is committed to supporting and enabling the RCMP to evolve into a more modern, stronger, more effective organization to meet the complex policing demands of the 21st century.

In closing, I wish to thank all the men and women in uniform and all employees of the RCMP for their ongoing commitment and dedication to safeguarding Canada and Canadians.

A handwritten signature in dark ink, reading "Vic Toews". The signature is fluid and cursive, with the first name "Vic" written in a large, stylized loop.

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Public Safety

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW



Raison d'être and Responsibilities

The RCMP's mandate, as outlined in section 18 of the *Royal Canadian Mounted Police Act*, is multi-faceted and wide-ranging. It includes preventing and investigating crime; maintaining peace and order; enforcing laws; contributing to national security; providing protective security to the Governor General, the Prime Minister and other Canadian and foreign officials and foreign missions; securing major events such as the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games; and providing vital policing support services to other police and law enforcement agencies within Canada and abroad.

As Canada's national police service, the RCMP is a critical element of the Government of Canada's commitment to providing for the safety and security of Canadians. By tackling crime at the municipal, provincial/territorial, federal and international levels, the RCMP provides integrated approaches to safety and security, and a consistent federal presence from coast to coast to coast. The RCMP enforces federal laws across the country, as well as provincial laws in all provinces except Ontario and Quebec and territorial laws in Nunavut, Yukon and the Northwest Territories. The Force also provides local police services under contract in approximately 180 municipalities.

Originating as the North West Mounted Police in 1873, the Force became the RCMP in 1919 when it merged with the Dominion Police. Building on its enduring legacy, the RCMP has grown to an organization of more than 30,000 employees, delivering leading-edge policing across Canada and around the world.

The RCMP is a complex policing service, charged with a multi-level mandate. The RCMP must respond to the scope, nature and impact of crime and adapt to a rapidly changing law enforcement environment. Meeting the challenges of this operating environment requires responsive and adaptable governance and management strategies. The RCMP is committed to being a progressive organization that promotes safe communities and demonstrates leadership in the pursuit of excellence. Employees of the RCMP are committed to unbiased and respectful treatment of all people; accountability; mutual problem solving; cultural sensitivity; enhancement of public safety; partnerships and consultation; open and honest communication; effective and efficient use of resources; and quality and timely service.

RCMP employees' dedication to service, crime prevention, protection, law enforcement and intelligence is the underlying foundation of the Force's work.

- **Service:** the RCMP provides policing services to communities and delivers vital support to other law enforcement agencies within Canada and abroad.
- **Crime Prevention:** the RCMP contributes to the prevention of crime and the solving of community problems by working with communities and applying various crime prevention practices.
- **Protection:** the RCMP helps keep Canadians and their communities safe and secure and provides protective services to select individuals requiring security.
- **Law Enforcement:** the RCMP enforces laws through arrests, prosecutions and alternative measures.
- **Intelligence:** the RCMP analyzes and develops intelligence to serve as the basis for operational and administrative decision-making processes.

For more information on these and the program activities, priorities and strategies that enable the organization to deliver on its commitments, please refer to the RCMP Strategic Framework ¹.

¹ The RCMP Strategic Framework guides the work of employees to achieve the organization's strategic goal. Successful execution of all elements found within the framework helps to ensure that the organization is collectively and directly contributing to its strategic goal of a safe and secure Canada. More information can be found on the RCMP website at: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/about-ausujet/strat-eng.htm>



Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA)

The RCMP’s primary contribution is to the Social Affairs spending area, under the government-wide outcome of a safe and secure Canada. The organization’s activities help to provide a safe and just society and to protect Canada’s national security interests.

RCMP PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE		
RCMP Strategic Outcomes	Program Activities	Program Sub-Activities
1. Criminal activity affecting Canadians is reduced	1.1 Police Operations	1.1.1 Policing Services Under Contract 1.1.2 Federal Policing 1.1.3 Technical Services and Operational Support
	1.2 Canadian Law Enforcement Services	1.2.1 Scientific, Technical and Investigative Support 1.2.2 Canadian Firearms Program 1.2.3 Advanced Police Training
2. Canada’s police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally	2.1. International Operations	2.1.1 International Stability and Development 2.1.2 International Cooperation
	2.2. Canadian Police Culture and Heritage	2.2.1 Musical Ride 2.2.2 Partnerships and Heritage
3. Incomes are secure for RCMP members and their survivors affected by disability or death	3.1. Statutory Payments	3.1.1 Compensation to Members Injured on Duty 3.1.2 Survivor Income Plan 3.1.3 <i>RCMP Pension Continuation Act</i> Payments
	4.1 Internal Services	4.1.1 Governance and Management Support 4.1.2 Resource Management Services 4.1.3 Asset Management Services

PAA Crosswalk

As noted in the RCMP’s 2009-2010 Departmental Performance Report, the RCMP undertook a complete renewal of its Program Activity Architecture (PAA) and Performance Measurement Framework (PMF). The revamped PAA and PMF were approved by the President of the Treasury Board in August 2010, to take effect for

fiscal year 2011-2012 for reporting in Estimates and Public Accounts. The new PAA better reflects the organization’s linkages to overall government outcomes and better represents an inventory of the types of programs and services delivered by the RCMP ².

Planning Summary

Financial Resources (\$ millions)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
3,026.0	2,794.1	2,746.5

Human Resources (Full-time Equivalent – FTE)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
30,525	28,746	28,734

² A detailed crosswalk mapping items from the old PAA to the new PAA is available on the RCMP website at: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/rpp/2011-2012/index-eng.htm>

Strategic Outcome: Criminal activity affecting Canadians is reduced

Performance Indicators					Targets
Percentage of Canadians who are satisfied with the RCMP's contribution to a safe and secure Canada					85%
Weighted crime severity index (in RCMP jurisdictions)					105 ³
Program Activity (\$ millions)	Forecast Spending 2010-2011	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Police Operations	2,032.3 ⁴	1,737.2	1,581.2 ⁵	1,568.5	A safe and secure Canada
Canadian Law Enforcement Services	274.1	270.3	262.5	262.5	A safe and secure Canada
Total Planned Spending		2,007.5	1,843.7	1,831.0	

Strategic Outcome: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining rich police heritage nationally

Performance Indicators					Targets
Percentage of respondents who agree that the RCMP provides effective support of international operations					Policing partners ⁶ : 74% Other stakeholders ⁶ : 85%
Percentage of respondents worldwide who can correctly identify a uniformed member in Red Serge and a horse and rider from the Musical Ride as originating from Canada					Red Serge: 63% Musical Ride: 55%
Program Activity (\$ millions)	Forecast Spending 2010-2011	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	
International operations ⁷	78.0	58.8	58.8	58.8	A secure world through international cooperation
Canadian Police Culture and Heritage	11.3	11.3	11.3	11.3	A vibrant Canadian culture and heritage
Total Planned Spending		70.1	70.1	70.1	

Program Activity (\$ millions)	Forecast Spending 2010-2011	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Statutory Payments ⁸	118.3	121.1	129.3	138.3	Income security and employment for Canadians
Total Planned Spending		121.1	129.3	138.3	

The target for crime severity is to have a decrease of five points per year. For more information about the crime severity index, please visit Statistics Canada's website at: <http://www.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=85-004-X&lang=eng>

The 2010-2011 Forecast Spending was impacted due to the increased operational requirements related to the 2010 Olympics and G8 and G20 Summits. These two major events represent approximately 8% of total expenditures for 2010-2011.

The decrease in Planned Spending from 2011-2012 to 2012-2013 is related to the funding that will sunset in 2011-2012 for the provision of policing services under the Provincial Police Services Agreements.

"Policing partners" are chiefs of police and other specified representatives of police agencies. "Other stakeholders" refers to government departments at all levels, private sector and non-government organizations specified as having a relevant relationship with the RCMP.

The increase in funding for 2010-2011 is related to Canada's response to the earthquake in Haiti.

The increase in funding is to meet the projected costs of the grant to compensate members for injuries received in the performance of their duties.



Internal Services Program Activity				
Program Activity (\$ millions)	Forecast Spending 2010-2011	Planned Spending		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Internal Services	824.8	827.3	751.0 ⁹	707.1 ¹⁰
Total Planned Spending		827.3	751.0	707.1

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

The five strategic priorities of the RCMP are selected based on scanning and analysis of the external environment, crime trends and the national threat assessment. Identifying these issues as priorities across the entire organization allows employees in Divisions and programs to focus operations in a more strategic manner in order to enhance public safety. Each strategic priority has outcomes and objectives which are developed and evaluated by a working group led by a Deputy Commissioner. The detailed plans and performance indicators for each strategic priority are articulated to employees and external partners on a balanced scorecard. Detailed information on the five strategic priorities of the RCMP is available on the RCMP website ¹¹.

For 2011-2012, the strategic priorities of the RCMP are:

- serious and organized crime
- national security
- economic integrity
- healthy Aboriginal communities
- youth

Key performance indicators for the strategic priorities are available on the RCMP website ¹².

Strategic Priorities	Type	Links to Strategic Outcomes	Description
Serious and Organized Crime	Ongoing	<p>SO1: Criminal activity affecting Canadians is reduced</p> <p>SO2: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally</p>	<p>Through enforcement, awareness and education, the RCMP will reduce the detrimental effects of criminal activities which have a significant impact on the social and economic well-being of Canadians and the communities in which they live.</p> <p>The RCMP will reduce the impact of organized crime through awareness and education, and expanded collection and sharing of criminal intelligence and information. RCMP enforcement efforts will be focussed towards ensuring successful prosecutions of those who are involved in serious and organized crime. The Force will work with international partners to ensure a global approach to combating organized crime, and to prevent crime from flourishing in distressed areas and affecting Canada.</p>

⁹ The decrease in Planned Spending from 2011-2012 to 2012-2013 is related to the funding that will sunset in 2011-2012 for the provision of policing services under the Provincial Police Services Agreements.

¹⁰ The decrease in Planned Spending from 2012-2013 to 2013-2014 is related to the transfer of funding to the Department of Public Works and Government Services for the creation of new office and special purpose space as well as all fit-up costs for the Pacific Region Headquarters.

¹¹ More information on the RCMP strategic priorities is available on the RCMP website at: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/prior/index-eng.htm>

¹² A supplementary table containing key performance indicators for the strategic priorities is available on the RCMP website at: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/rpp/2011-2012/index-eng.htm>



Strategic Priorities	Type	Links to Strategic Outcomes	Description
National Security	Ongoing	<p>SO1: Criminal activity affecting Canadians is reduced</p> <p>SO2: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally</p>	<p>National security remains a top priority for Canadians; the safety of the public and protection of government infrastructure has a significant effect on the well-being of our citizens as well as the Canadian economy. The continuing integrity of Canada's basic national security should not be taken as absence of a threat. Anything that negatively impacts the fabric of Canadian society could be considered a threat to national security.</p> <p>The RCMP will effectively respond to threats to Canada's security by detecting, preventing, disrupting and investigating national security criminality¹³. Through effective enforcement, the RCMP will contribute to successful prosecutions.</p>
Economic Integrity	Ongoing	<p>SO1: Criminal activity affecting Canadians is reduced</p> <p>SO2: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally</p>	<p>A safe and secure Canadian economy provides confidence to consumers and investors in conducting business and investing in Canada. Canadians need to be assured that their savings, credit, identities, and intellectual property are safe from criminals.</p> <p>The RCMP will focus on enforcement and successful prosecutions, as well as preventing, detecting and deterring criminal activity that affects the Canadian economy; building awareness of crimes that affect the economy; and educating Canadians on how to protect themselves from becoming victims of economic crime.</p>
Healthy Aboriginal Communities	Ongoing	<p>SO1: Criminal activity affecting Canadians is reduced</p> <p>SO2: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally</p>	<p>The RCMP has a long and productive history of service to First Nations, Inuit and Métis communities across Canada, and has worked to build relationships with more than 630 Aboriginal communities.</p> <p>The RCMP will continue to provide a culturally competent police service by recruiting, developing and retaining employees with the skills and knowledge to recognize and respect Aboriginal values and traditions. The RCMP will respond to community needs through a balanced approach of prevention and enforcement activities determined through research, intelligence and risk assessment, aimed at reducing criminal involvement and victimization.</p>
Youth	Ongoing	<p>SO1: Criminal activity affecting Canadians is reduced</p> <p>SO2: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally</p>	<p>In its efforts to contribute to community capacity to reduce youth victimization and involvement in crime, the RCMP will employ and promote collaborative techniques and practices to prevent and address crime, for both victims and offenders.</p> <p>The RCMP will invest in the long-term wellness of children, youth and families by focusing on early intervention strategies, root or underlying causes of crime or victimization, and responding to the needs of young persons, especially those in situations of risk.</p>

¹³ National security criminality means any criminality within Canada, at our borders or abroad, that constitutes:

- 1) activity in support of the threat of serious violence to achieve political, religious or ideological goals; espionage or sabotage; foreign-influenced activity; or any activity aimed at overthrowing, by violence, Canadian democracy; and
- 2) terrorist activity as defined in section 83.01 of the *Criminal Code*.

Section I: Departmental Overview

In addition to the strategic priorities which help to focus operations, the RCMP has three management priorities that are important to the continuous improvement of RCMP service delivery and organizational effectiveness. Key performance indicators for the management priorities are available on the RCMP website ¹⁴.

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcomes	Description
Achieve a high level of trust and confidence in the RCMP	Previously committed to	SO1: Criminal activity affecting Canadians is reduced SO2: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally	Trust means having faith and confidence in the reliability and strength of leadership throughout the organization, and in the RCMP's ability to provide the highest quality of service delivered in an effective, competent and consistent manner. The RCMP will build trust and confidence in the organization and in the reliability and strength of leadership throughout the RCMP.
Provide world-class police services	Previously committed to	SO1: Criminal activity affecting Canadians is reduced SO2: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally	The RCMP will strive to deliver a world-class police service by matching performance with reasonable expectations, modelling systems of open communications and accountability, and establishing constructive and collaborative relationships with partner agencies and stakeholder groups. The RCMP will place emphasis on providing good service and ensuring that survey respondents ¹⁵ are satisfied with the RCMP's contribution to a safe and secure Canada.
Tailor police services to meet identified needs	New	SO1: Criminal activity affecting Canadians is reduced SO2: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally	The RCMP will place emphasis on identifying and understanding policing needs and tailoring its services to meet those needs. RCMP personnel will be responsive to the needs of the communities where they provide policing services. The RCMP will ensure that annual performance plans at the unit and detachment levels include, where appropriate, linkages to the five strategic priorities.

¹⁴ A supplementary table containing key performance indicators for the management priorities is available on the RCMP website at: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/rpp/2011-2012/index-eng.htm>

¹⁵ Core survey respondent groups include: Canadians (the Canadian public), contract clients (Mayors, Attorneys General, Aboriginal leaders), police partners (Chiefs of Police and other law enforcement agencies), and other stakeholders (other government departments and public and private sector agencies).

Risk Analysis

The RCMP's Environmental Scan serves to detect key trends and issues in the external operating environment through a synthesis of relevant national and global macro-level information. The Environmental Scan provides a launching pad for strategic planning and a context for decision-making at all levels of the organization.

Recent scans have identified a number of key trends, including globalization, advances in information and communications technology, open and accessible international travel and integrated global financial systems, all of which have also been exploited for criminal gain. The increasingly transnational nature of crime poses significant challenges to law enforcement organizations. Global criminal investigations are complex, resource-, information- and intelligence-intensive, long in duration and multi-jurisdictional in nature. The traditional approach of law enforcement agencies, which tends to operate within precisely defined jurisdictional boundaries and legislative environments, is challenged by the fluid and diffuse nature of contemporary criminal activity.

In addition to this evolving threat environment, the RCMP is facing a period of intense resource pressure, as the effects of the economic downturn have caused the Government of Canada to closely review spending and resource allocations. The RCMP also must be aware of other key factors in the operating environment including threats to Canada's national security from criminal and other sources such as natural disasters, climate change and pandemics.

A Corporate Risk Profile helps to establish a direction for managing corporate risks. It is influenced by and linked to the organization's operating environment and state of readiness. When developing the RCMP Corporate Risk Profile, risk information from both the corporate and operational levels was analyzed to understand the key characteristics and broad range of internal and external risks facing the organization. The Corporate Risk Profile plays a significant role in the RCMP's strategic planning process.

The RCMP Corporate Risk Profile takes into account the organization's entire operating environment. Externally, information is gleaned from the RCMP Environmental Scan, client and employee surveys, legislative requirements, various inquiries and reports, Reports from the Office of the Auditor General of Canada and feedback from the Horizontal Audits performed by the Office of the Comptroller General of Canada. Internally, consideration is given to information emanating from the Strategic Priority Working Groups, Communications Services, as well as risk information identified by Divisions through the business planning process and interviews with Senior Management.

Assessment and ranking of key risk information from the business plans was based on the Force's corporate objectives and its capacity to manage risk and its risk tolerance. The risk assessment exercise identified 118 risks which were grouped into 15 risk trends:

- economic/demographic disparity
- supporting major events
- information sharing
- legislated and regulatory
- sustainable funding
- unique community issues
- balancing expectations
- loss of corporate knowledge and experience
- governance and leadership
- alignment of planning activities
- learning and development
- managing partnerships
- recruiting, retention and succession planning
- technology and systems
- building infrastructure

These risks were then plotted onto the corporate risk map based on likelihood and impact ¹⁶. The Corporate Risk Profile is dynamic as it is based on the RCMP's evolving operating environment.

Key corporate risks are validated by the Senior Executive Committee and the Corporate Risk Profile is linked in a meaningful way to corporate priority setting and resource allocation exercises.

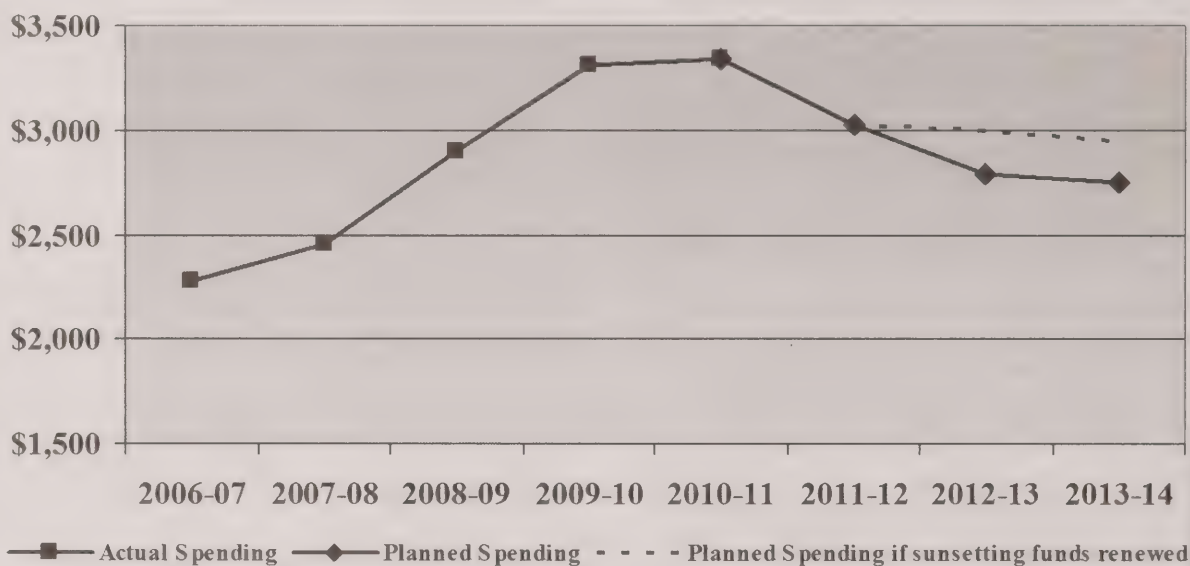
¹⁶ The corporate risk map for the RCMP can be found on the RCMP website at: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/rpp/2011-2012/index-eng.htm>

Expenditure Profile

The Royal Canadian Mounted Police is seeking federal appropriations of \$2,883 million in its 2011-2012 Main Estimates. This represents a \$69 million increase, or 2.5%, from the federal appropriations requested in last year's Main Estimates. This increase is driven primarily by an increase to meet incremental resource requirements of the RCMP's contract policing partners in provinces, territories, municipalities and First Nations communities, as well as increased costs of disability payments to members injured on duty and employee benefit programs.

As depicted in Figure 1 below, RCMP expenditures during the past two fiscal years have been significantly impacted by the 2010 Olympics as well as the G8 and G20 Summits. These two events combined account for approximately 15% of 2009-2010 expenditures and 8% of 2010-2011 expenditures. The significant difference between the planned spending figures, and planned spending figures if sunsetting funds are renewed, relates to funding that will sunset in 2011-2012 for the provision of policing services to the RCMP's contract policing partners under the Provincial Police Services Agreements. Any incremental funding for these services requested since 2008-2009 has only been approved through 2011-2012, pending the renegotiation of the agreements beyond their March 2012 expiration date.

Figure 1 : Actual and Planned Spending (\$ millions)



Canada's Economic Action Plan

As part of the Government's Economic Action Plan, the RCMP received funding under the Modernizing Federal Laboratories Program to upgrade its forensic laboratories and to implement the Accelerated Federal Contaminated Sites Action Plan. A combined total of \$9.5 million was provided with respect to these projects in 2009-2010, with an additional \$12.4 million in 2010-2011, for a total two-year investment of \$21.9 million. Work on both of these initiatives is to be completed on schedule, therefore there is no Economic Action Plan funding reflected in the figures for 2011-2012 or beyond.

Estimates by Vote

For information on RCMP organizational votes and statutory expenditures, please see the 2011-2012 Main Estimates publication.

An electronic version of the Main Estimates is available at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-eng.asp>

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES



Strategic Outcome 1: Criminal activity affecting Canadians is reduced

Program Activity 1.1: Police Operations

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
22,894	1,737.2	21,527	1,581.2	21,510	1,568.5

Under the authority of the *Royal Canadian Mounted Police Act*, Program Activity 1.1 provides Canadians with policing services at the federal, provincial/territorial and municipal levels and within Aboriginal communities. This program contributes to a safe and secure Canada by providing general law enforcement activities in addition to education and awareness activities delivered by RCMP employees to the public, businesses and other agencies/organizations within Canada. The RCMP's education and awareness

activities, such as information sessions on financial crime, national security, drugs and organized crime, are aimed at reducing victimization of Canadians. Additionally, this program provides for the protection of designated persons and security at major events which, in turn, mitigates potential threats to Canada's population. The program also delivers a high level of technical and operational support to enable the RCMP to reach its overarching goal of reducing criminal activity which affects Canadians.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Canadians have access to quality policing services	Number of calls for service	Not applicable ¹⁷
	Percentage of calls for service answered	100%
	Percentage of crime file clearance rates	To be determined ¹⁸
	Percentage of severe crime clearance rates	To be determined ¹⁸
RCMP clients ¹⁹ have access to high quality Provincial, Territorial, Municipal, and Aboriginal policing services	Percentage of contract respondents satisfied that the RCMP provides a high quality service	Territorial: 80% Provincial: 80% Municipal: 80% Aboriginal Community Leaders: 80%
Canadians, their institutions, major events and internationally protected persons or other foreign dignitaries in Canada, are safe and secure	Percentage of respondents who are satisfied with the RCMP's federal policing activities	80%
	Federal Statute Crime rate per capita	To be determined ¹⁸
	Number of organized crime groups disrupted ²⁰ for violating federal laws	To be determined ¹⁸
	Number of disruptions ²¹ , through law enforcement actions, to the ability of groups or individuals to carry out terrorist criminal activity or other criminal activity that may pose a threat to national security in Canada or abroad	Six

¹⁷ This indicator is included for context only.

¹⁸ An analysis of the trend of these statistics is currently being undertaken, after which targets will be set for 2012-2013 and future years.

¹⁹ RCMP contract clients surveyed include Mayors, Aboriginal leaders and Attorneys General.

²⁰ The disruption of an organized crime group is the interruption (for example, arrest of an individual or seizure of drugs or assets) of the continuity of the group's operations or illegal activities. An organized crime group may be disrupted based on three attributes: core business, financial, and personnel.

²¹ The disruption of terrorist criminal activity is the interruption, suspension or elimination, through law enforcement actions, of the ability of a group or individual to carry out terrorist criminal activity, or other criminal activity that may pose a threat to national security, in Canada or abroad.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes

Canadians, their institutions, major events and internationally protected persons or other foreign dignitaries in Canada, are safe and secure (continued)	Number of incidents that compromised the safety of RCMP protectees and the security of Canadian interests	0
	Percentage of events successfully secured	100%
	Percentage of Canadians who feel that the RCMP takes every measure to ensure the safety and security of government-led summits and other high profile events	90%
Technical capacity, scientific policing methodologies and specialized investigative expertise enhances policing operations	Percentage of respondents who agree that the technical services/operational support they received was of a high quality	80%
	Percentage of respondents who agree that the technical investigation support they received assisted in the investigation in a timely manner	80%

Planning Highlights

Through prevention, education, intelligence, investigation and enforcement, the RCMP will reduce criminal activity that affects Canadians. The RCMP will enhance its capability and capacity to conduct federal investigations effectively. It will impact supply and demand for illegal goods and illicit substances and, through enforcement and awareness, minimize opportunities from which criminals benefit. The RCMP will effectively respond to criminal threats to the security of Canada through enforcement actions and through prevention, education and awareness initiatives, such as community outreach and counter-radicalization. The RCMP will continue to provide the technical capability, scientific policing methodologies and specialized investigative expertise to frontline police officers. By maximizing intelligence processes and improving partnerships with other agencies, the RCMP will take all reasonable measures to protect Canadians, their institutions, Canadian officials (such as the Governor General and the Prime Minister), and other foreign dignitaries in Canada or internationally protected persons from violent incidents. The RCMP will benchmark the quality protection services it provides to dignitaries, events and air flights against comparable services provided by similar organizations worldwide. The RCMP will also continue to work with Public Safety Canada and contract policing jurisdictions to prepare a comprehensive policing agreement and achieve a successful renegotiation of policing contracts ²².

Benefits for Canadians

Canada benefits in many ways from having a large pool of highly trained police officers under the umbrella of one national police service with a diverse range of capabilities. The RCMP's largest and most important mandate is to deliver policing services for Canadians. RCMP Police Operations contributes to the strategic outcome of "reducing criminal activity affecting Canadians" by providing a highly trained police service from one end of the country to the other with the capacity to quickly and

successfully pool resources. As an organization, the RCMP is able to deploy trained and highly skilled employees to respond rapidly to frontline emergencies and critical incidents, and to conduct investigations, enforcement and prevention, community policing and crime reduction activities. The size and complexity of the skill sets available throughout the RCMP allow the organization to effectively and efficiently provide security and make plans for large-scale national and international events, and enables it to work with other federal departments as well as provincial/territorial and municipal agencies to provide cohesive event security strategies anywhere in Canada.

The RCMP provides federal policing services across the country, enforcing federal laws and protecting Canada's institutions, national security and Canadian and foreign dignitaries. The RCMP provides policing services to diverse communities in eight provinces ²³ and three territories through cost-shared policing service agreements with federal, provincial, territorial, and municipal governments, as well as Aboriginal communities. In addition, the Force provides policing services to over 630 Aboriginal communities across the country and to approximately 180 municipalities across Canada as well as three international airports and numerous smaller airports.

RCMP activities safeguard Canadians, their way of life and their institutions. Frontline police officers are provided with specialized investigative and operational services including state-of-the-art technological tools, procedures, research and development (for example, lawful interception of communications, electronic and physical surveillance, and investigations in relation to chemical, biological, radiological, nuclear, or explosive events). Through its dedication to crime prevention, law enforcement, investigation and protection, the RCMP benefits all Canadians, the federal government, its departments and agencies, provinces/territories,

²² An Agreement-in-Principle is expected for 2011.

²³ Contractual agreements are in place in all provinces except Ontario and Quebec.



municipalities and Aboriginal communities. This program activity promotes effective responses to criminal activity, victimization and shared community issues. The RCMP protects Canada and Canadians from the corrosive impacts of crime, the production and sale of harmful substances, and economic crime that reduces confidence in the Canadian economy.

The safety, sovereignty and stability of Canada and its people are upheld through investigation, prosecution and disruption of terrorist criminal activity and other national security threats. They are also upheld through the protection of the Governor General, the Prime Minister, and foreign dignitaries at intergovernmental events held in Canada,²⁴ and the safeguarding of the general public onboard selected Canadian flights and at major events (such as the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games).

Program Activity 1.2: Canadian Law Enforcement Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
2,333	270.3	2,322	262.5	2,328	262.5

Program Activity 1.2 provides the Canadian law enforcement community with the necessary scientific, technical, investigative and educational support to deliver proactive, intelligence-based policing and law enforcement services to their respective communities and partners. Additionally, this program provides educational opportunities to members of the Canadian law enforcement community to enable them to develop their skills, thereby increasing their effectiveness in contributing to a safer Canada.

This program is necessary to ensure that Canadian law enforcement communities have access to the required tools, systems, technologies (for example, forensic support and expertise, criminal intelligence and firearms registry and databases) and education which, in turn, will contribute to the reduction of criminal activity affecting Canadians.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Technical, forensic, investigative and educational activities support Canada's law enforcement community	Percentage of respondents who agree that overall the RCMP provides high quality service	Policing partners: 80% Other stakeholders: 80%
	Percentage of respondents who agree that overall the RCMP provides high quality scientific, technical and investigative services	Policing partners: 80% Other stakeholders: 80%
Sustainable intelligence-led policing is supported	Percentage of respondents who agree that RCMP information and intelligence are accurate	Police partners: 80% Other stakeholders: 80%
	Percentage of respondents who agree that RCMP information and intelligence are comprehensive	Police partners: 80% Other stakeholders: 80%
High quality and timely forensic identification services support the policing and criminal justice system	Percentage of forensic laboratory service requests completed by target time	85%
Law enforcement has access to direct support for firearms investigations	Percentage of requests fulfilled for assistance with firearms investigations and/or destructions	100%
	Number of queries to the Canadian Firearms Registry Online database by frontline police	10% increase year to year
Public safety is increased through continuous screening of firearms owners	Number of prohibited individuals who obtain a firearms licence	0

²⁴ For example, the G8 and G20 Summits and the North American Leaders' Summit.

Planning Highlights

Effective criminal investigations continually demand new and more complex investigative techniques. The RCMP will strive for full alignment of its services and priorities with those of law enforcement partners and other stakeholders. Client consultation and engagement will be central to this demand-driven approach, which will result in better client-centred service. Additionally, the RCMP will demonstrate leadership in promoting a culture of innovation throughout Canadian law enforcement services, which will result in improved efficiency. In line with its leadership role, the RCMP will concentrate on the replacement and maintenance of secure systems and the integrated management of information for the benefit of police agencies, domestically and internationally. As part of these efforts, the RCMP will maximize the operational support provided to criminal investigations by piloting a new intelligence-led forensic investigation process and will continue to address and implement the recommendations arising from Chapter 1 (Aging Information Technology Systems) of the 2010 Spring Report of the Auditor General of Canada.

The RCMP will continue to advance the capacity of the criminal intelligence community in Canada by focusing on a national information-sharing strategy. The RCMP and its law enforcement partners will also review the integrated threat assessment process to provide the most comprehensive picture of organized crime in Canada. The technological capacity of information-sharing within the law enforcement community will be strengthened through RCMP efforts to foster a collaborative environment and the development of a next generation information system for serious and organized crime.

The RCMP will also continue to focus on combating Internet-facilitated child sexual exploitation by building capacity for victim identification, facilitating intelligence and information-sharing between police agencies, and increasing the ability to provide international assistance with investigations related to online child sexual exploitation. The RCMP will continue to assist international police agencies with multi-jurisdictional and international online investigations.

The RCMP will contribute to the reduction of firearms-related crime through the provision of investigative support to law enforcement organizations by making available a shared platform for information on registered and seized and recovered firearms. Ensuring that agencies have access to a single-source firearms reference tool allows for the accurate identification and classification of firearms, as well as up-to-date and comprehensive reference information on firearms makes and models. The resulting on-demand statistical reporting will greatly assist strategic and investigative decision-making of law enforcement agencies, nationally and internationally. The RCMP will support international

efforts to fight firearms crime by collaborating with its international partners to combat the illicit trafficking in small arms. Along with the assistance of community, safety, and law-enforcement partners, the RCMP will provide firearms education (for example Canadian Firearms Safety training) and outreach programs, to strengthen the safety of communities by reducing the risk of harm from firearms through suicide, accidental discharge and antisocial use of guns. Outreach efforts to police are being conducted to educate police officers with respect to the requirements of the *Firearms Act* and the support available to law enforcement.

The RCMP will also continue to support policing and law enforcement excellence through the ongoing development, design and delivery of executive and management training, as well as advanced and specialized training, with an emphasis on organized and multi-jurisdictional crime, both in Canada and abroad. Key priorities include providing international support, training and building capacity in support of Canada's foreign policy and policing priorities/interests.

Benefits for Canadians

The RCMP's law enforcement services provide leading-edge initiatives on behalf of the Canadian and international law enforcement community and deliver critical criminal intelligence, equipment, tools, systems, technology and education. This program activity enables all police agencies across Canada to better deliver proactive, intelligence-based policing and law enforcement services to their respective communities and partners which, in turn, supports a safer and more secure Canada. Educational opportunities allow the Canadian law enforcement community to develop skills that increase overall law enforcement capacity to be effective in contributing to a safer Canada and the reduction of criminal activity affecting Canadians.



Strategic Outcome 2: Canada's police provide international collaboration and assistance while maintaining a rich police heritage nationally

Program Activity 2.1: International Operations

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
350	58.8	350	58.8	350	58.8

Program Activity 2.1 furthers Canada's global peace agenda through cooperation and support of the international law enforcement community, thereby making both Canadians and the global community safer. This program is necessary as it addresses the transnational scope of terrorist and other criminal activity through building relationships with international policing partners, participating in the INTERPOL global information-sharing

network and conducting extra-territorial criminal investigations. Additionally, the RCMP actively participates in multiple missions abroad in a peacekeeping role and provides support to nations at risk by helping build their law enforcement capacity. Through such international cooperation and collaboration, this program contributes directly to a more secure world and Canada.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Canada's global peace agenda is promoted through cooperation and support of the international community	Percentage of respondents who agree that the RCMP provides effective support of international operations	Police partners: 80% Other stakeholders: 85%
	Percentage of respondents who agree that the RCMP is one of their first considerations when seeking international assistance	Police partners: 80%
	Number of Canadian police officers who are deployed abroad to international peace operations	250
	Number of recommendations for criminal charges in extra-territorial national security criminal investigations	To be determined ²⁵

Planning Highlights

A more secure world, and by extension a more secure Canada, will be supported by the RCMP's coordination of international operations. The RCMP will assist in international stability and development by deploying trained and capable Canadian police advisors to mentor police in nations at risk and build law enforcement capacity abroad. The RCMP will provide leadership in promoting the Canadian Policing Arrangement among Canadian policing partners so that Canadian police responses to nations at risk are co-ordinated, informed and effective. The RCMP will focus efforts on successfully conducting extra-territorial national security criminal investigations, and will facilitate the appropriate sharing of criminal information internationally through INTERPOL.

Benefits for Canadians

Canadians benefit from furtherance of Canada's global peace agenda which is achieved through RCMP cooperation and support of the international community. The RCMP promotes international peace and security through the provision of police-related expertise in failed or fragile

states, which contributes positively to Canada's presence on the international stage and helps to prevent threats and criminality from reaching Canadian borders. By building relationships with international policing partners, participating in global information-sharing, conducting extra-territorial national security criminal investigations, participating in Canadian missions abroad in a peacekeeping role, and providing support to nations at risk in building their law enforcement capacity, the RCMP contributes to improved law enforcement in the broader global community within which Canada interacts as an active partner in addressing crime, safety and security for all global citizens. The sovereignty and stability of Canada and the way of life of its people are upheld, through investigation, prosecution and disruption of terrorist criminal activity and other national security threats. Canadians are protected from border-related criminality while the secure and effective international movement of people and goods is supported.

²⁵ An analysis of the trend of the statistics is currently being undertaken, after which targets will be set for 2012-2013 and future years.

Program Activity 2.2: Canadian Police Culture and Heritage					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
100	11.3	100	11.3	100	11.3

Program Activity 2.2 promotes Canada, the RCMP, its communities and partners by delivering ceremonial services to Canadians as well as the international community. Ceremonial support activities are delivered by the Musical Ride, which tours Canada and abroad four to six months each year showcasing Canada's proud heritage and culture.

This program responds to both domestic and international requests for historical information about the RCMP. Additionally, the RCMP supports and develops government partners by providing RCMP members in ceremonial dress at special events (for example, the Olympics, Expos and Summits), both domestically and internationally. Through the activities of this program, the RCMP contributes to Canada's vibrant culture and heritage.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
The RCMP is an internationally recognized symbol of Canada	Percentage of Canadian respondents who agree that their objectives were met by hosting the Musical Ride	100%
	Percentage of international respondents who agree that their objectives were met by hosting the Musical Ride	100%
	Number of licence agreements or memoranda of understanding for the use of the RCMP's image	89
	Number of national or international level strategic partnership agreements entered into to promote the RCMP's image	22

Planning Highlights

This Program Activity supports the RCMP's management priorities by leveraging the RCMP's brand to promote governmental and departmental initiatives domestically and abroad. Icons such as the Red Serge and the Musical Ride are distinct and unique symbols that provide the Government of Canada and the RCMP with a concrete way of engaging stakeholders and developing sustainable relationships based on trust. Trust is a vital component of law enforcement and community policing; therefore, maintaining a strong and relevant brand is also necessary to offering world-class police services.

The strength of the RCMP's brand comes from its long-standing heritage as a symbol of Canadian culture. To maintain this position and continue to leverage it, it is essential that the RCMP's icons be promoted as symbols of Canada internationally. Otherwise, they will lose their effectiveness as vehicles through which a consistent message can be communicated, as the audience will no longer associate that message with Canada, its government or the RCMP. The RCMP will continue to focus on maintaining the value of the brand by collaborating with partners to participate in events that generate local,

national and international attention and project a positive image for Canada, by protecting the RCMP's image against uses that do not reflect Canadian values and by ensuring that partners derive positive benefits from the relationships developed through activities such as Musical Ride performances.

Benefits for Canadians

The RCMP's image is a strong cultural asset and source of pride for Canadians which promotes Canadian values domestically and internationally. International recognition of the RCMP facilitates positive interactions between Canadians and foreign citizens at all levels of society, from Canadian citizens abroad on vacation to Canadian diplomatic missions, by communicating messages that associate positive values and experiences with a highly recognized Canadian symbol. This also facilitates positive interactions between frontline police or federal enforcement personnel and their domestic and international counterparts by helping to communicate a consistent message of the values of the RCMP and of Canada. In the spirit of community policing, the RCMP supports local community initiatives and charities, and promotes a positive image of Canadian police.



Program Activity 4.1: Internal Services**Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)**

2011-2012		2012-2013		2013-2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
4,848	827.3	4,447	751.0	4,446	707.1

The Senior Executive Committee of the RCMP uses a balanced scorecard to communicate the overall strategic direction for the organization. This includes the strategic priorities listed in Section 1 as well as other key management and operational objectives that are important for the successful functioning and continuous improvement of the organization.

From the 2011-2012 strategy, the Senior Executive Committee identified four essential objectives which must be included in every Division and Business Line strategy across the organization:

- communicate effectively
- be accountable
- live the RCMP core values
- attract, develop, retain and support employees

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Communicate effectively	Percentage of respondents who agree that they are satisfied with the information that the RCMP provides	Canadians: 80% Contract clients: 80% Police partners: 80% Other stakeholders: 80%
	Percentage of respondents who agree that they are consulted appropriately on decisions and actions that have an impact on them	Contract clients: 80% Police partners: 80% Other stakeholders: 80%
	Percentage of RCMP employees who agree that their manager is a good communicator	To be determined ²⁶
Be accountable	Percentage of Management Action Plan recommendations implemented by the diary date in response to internal or external audits or Management Reviews	100%
	Percentage of Canadians who agree that public complaints against the RCMP are investigated appropriately with transparency	80%
	Percentage of employees who agree that the RCMP fulfilled commitments made to them	80%
Live the RCMP core values: <ul style="list-style-type: none"> • Integrity • Honesty • Professionalism • Compassion • Respect • Accountability 	Percentage of Canadians and employees who agree that the RCMP adheres to its core values	Canadians: 90% RCMP employees: 90%
	Percentage of employees who agree that RCMP policies are aligned with core values and ethics	90%
Attract, develop, retain and support RCMP employees	Percentage of operational RCMP police officers who meet their operational skills maintenance requirements	100%
	Percentage of employees who agree that their supervisor facilitates their development by offering new or challenging assignments	80%
	Cadet recruiting benchmarks for employment equity groups: <ul style="list-style-type: none"> • Women • Aboriginal peoples • Members of a visible minority group 	Women: 30% Aboriginal peoples: 10% Members of a visible minority group: 20%

This question has not been previously posed on the core surveys; therefore the 2011 core survey will determine the baseline from which a target will be set for 2012-2013 and future years.

Planning Highlights

The RCMP will strive to support employees to “live the RCMP core values” in the workplace and in interacting with Canadians, partners and stakeholders. Values and ethics training and outreach will maximize the exposure of all employees to this curriculum, and research activities will be conducted to analyze available data and to work in conjunction with stakeholders and partners to ensure the RCMP remains at the forefront of this field. The RCMP grievance and discipline systems will be adapted towards more constructive and rehabilitative modes in response to impending changes flowing from Bill C-43, the *Royal Canadian Mounted Police Labour Relations Modernization Act*. Implementation of the *Public Servants Disclosure Protection Act* within the RCMP will also be fine-tuned. This will include processing ongoing cases, assessing and applying lessons learned, as well as ensuring that the Organizational Code of Conduct required under the Act is developed and implemented for all employees. Outreach will be conducted within all Divisions to standardize practice and interpretation within the informal and formal discipline systems.

The RCMP will support a motivated, healthy, qualified and productive workforce within an enabling and supportive learning environment conducive to the safe delivery of quality community policing and service to Canadians. The RCMP strives to ensure that employees obtain the appropriate skills at the right time and have the necessary experience to properly perform their duties. The RCMP will continue to invest in its employees to assist them in realizing their full potential. In order to address challenges in the areas of leadership development and the health and wellness of employees, the RCMP is committed to developing and implementing initiatives and programs aimed at enhancing leadership development, health and wellness, and workplace relations. In moving forward, the RCMP will develop an integrated talent management framework which will set the stage for changes to recruitment, selection, development, performance assessment, succession planning, awards and recognition, promotion and discipline strategies. This framework will differentiate competencies and accountabilities across all levels of leadership. The RCMP will also continue to reshape learning development programs to orient employees and progressively develop leadership behaviours of supervisors and managers. Mentoring programs will be implemented at all levels of the organization to ensure effective knowledge transfer opportunities and new leadership programs will be designed for senior level executives.

In order to become a healthier organization, the RCMP needs to create a workplace climate that promotes compassion, resilience and physical and psychological health. As a result, the RCMP will develop and implement a Psychological and Physical Wellness Strategy to promote the psychological and physical health of employees. The organization will implement health and wellness initiatives and preventative programs aimed at keeping employees healthy and resilient. The RCMP will implement national initiatives to provide support services with the tools required to assist employees in addressing negative workplace interactions and counter-productive relational behaviours. In moving forward, the RCMP will place trained, informal conflict management practitioners across the country to identify and address internal conflict. The RCMP will also focus on research and best practices to gain a better understanding of how the stressors of police work may strain employees' health.

Benefits for Canadians

By developing and implementing continuous improvement initiatives, the RCMP will progress in building a healthy, sustainable, engaged and productive workforce, with the competencies required to fulfill the RCMP's goal of a safe and secure Canada. Coordination across all areas that impact employee behaviour, both in the monitoring and standard-setting areas, as well as in training related to values and ethics, will strengthen leadership capacity – something that is essential for sustained organizational health and overall performance. RCMP employees will have the most up-to-date tools and training to assist them to engage in self-directed behaviour resulting in better ethical decision-making and action, while at the same time ensuring that the standards and monitoring functions perform effectively. As a result, RCMP employees will have greater confidence in the organization, interactions with stakeholders will improve, and Canadians' trust and confidence in the RCMP will increase. This will have an overall positive effect on the value and quality of services provided to Canadians.



SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION



Financial Highlights

Detailed financial statements can be found on the Royal Canadian Mounted Police website at:
<http://www.rcmp-grc.gc.ca/rpp/2011-2012/index-eng.htm>

Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the Year (Ended March 31)
 \$ millions)

Condensed Statement of Operations	% Change	Future-oriented 2011-2012	Future-oriented 2010-2011
Total Expenses	-4.0%	4,948	5,156
Total Revenues	4.8%	1,799	1,717
Net Cost of Operations	-8.4%	3,149	3,439

Future-oriented Condensed Statement of Financial Position

For the Year (Ended March 31)
 \$ millions)

Condensed Statement of Financial Position	% Change	Future-oriented 2011-2012	Future-oriented 2010-2011
Total Assets	5.2%	2,259	2,147
Total Liabilities	2.0%	14,690	14,402
Equity	1.4%	(12,431)	(12,255)
Total	5.2%	2,259	2,147

Supplementary Information Tables

Electronic supplementary information tables found in the 2011-2012 Report on Plans and Priorities can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>

Details of Transfer Payment Programs

Horizontal Initiatives:

- Games Security and Public Safety for the Vancouver 2010 Olympic and Paralympics Games
- Integrated Border Enforcement Teams
- Investments to Combat the Criminal Use of Firearms

Sustainable Development Strategy and Greening Government Operations

- Internal Audit Plan
- Evaluations Plan
- Sources of Respendable and Non-respendable Revenue
- Status Report on Transformational and Major Crown Projects:
 - Real-Time Identification
- Summary of Capital Spending by Program Activity
- User Fees

SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST

Other items of interest in the 2011-2012 Report on Plans and Priorities can be found on the Royal Canadian Mounted Police's website at: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/rpp/2011-2012/index-eng.htm>



- RCMP Program Activity Architecture Detailed Crosswalk
- Key Performance Indicators:
 - Strategic Priorities Key Performance Indicators
 - Management Priorities Key Performance Indicators
- Corporate Risk Profile
- Departmental Security Plan
- Future-oriented Financial Statements

SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Tous les autres sujets d'intérêt liés au Rapport sur les plans et priorités de 2011-2012 sont traités sur le site Web de la GRC, à l'adresse suivante : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/rpp/2011-2012/index-fra.htm>

- Tableau de concordance de l'Architecture d'activités de programmes
- Principaux indicateurs de rendement concernant les :
 - Priorités stratégiques
 - Priorités de gestion
- Profil de risque de l'organisation
- Plan de sécurité ministérielle
- États financiers prospectifs

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Principales données financières

Les états financiers détaillés peuvent être consultés sur le site Web de la GRC, à l'adresse : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/rpp/2011-2012/index-fra.htm>

État consolidé prospectif des opérations

Pour l'exercice se terminant au 31 mars
(en M \$)

Consolidé prospectif des opérations	Changement en %	Prospectif 2011-2012	Prospectif 2010-2011
Total des dépenses	-4,0 %	4 948	5 156
Total des revenus	4,8 %	1 799	1 717
Coût net de fonctionnement	-8,4 %	3 149	3 439

État consolidé prospectif de la situation financière

Pour l'exercice se terminant au 31 mars
(en M \$)

Consolidé prospectif de la situation financière	Changement en %	Prospectif 2011-2012	Prospectif 2010-2011
Total des actifs	5,2 %	2 259	2 147
Total des passifs	2,0 %	14 690	14 402
Avoirs	1,4 %	(12 431)	(12 255)
Total	5,2 %	2 259	2 147

Liste des tableaux supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport sur les plans et priorités de 2011-2012 est disponible sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info-fra.asp>

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Initiatives horizontales :
- Sécurité aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver
- Équipes intégrées de la police des frontières
- Investissements pour la lutte contre l'utilisation des armes à feu à des fins criminelles
- Stratégie de développement durable et écologisation des opérations gouvernementales
- Plan de vérification interne
- Plan d'évaluation
- Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Rapport d'étape sur les grands projets de l'État :
- Identification en temps réel (ITR)
- Sommaire des dépenses en capital par activité de programme
- Frais d'utilisation

à apporter aux stratégies de recrutement, de sélection, de perfectionnement, d'évaluation du rendement, de planification de la relève, de récompenses et de reconnaissance, de promotion et de discipline. Ce cadre servira à déterminer les compétences et les responsabilités pour chaque niveau de leadership. La GRC continuera également de réorganiser les programmes d'apprentissage et de perfectionnement afin d'orienter les employés et de façonner progressivement des comportements de leadership chez les superviseurs et gestionnaires. Des programmes de mentorat seront mis en œuvre à tous les niveaux de l'organisation afin de favoriser le transfert efficace des connaissances, et de nouveaux programmes de leadership seront créés à l'intention des cadres supérieurs.

Pour devenir une organisation plus saine, la GRC doit créer un milieu de travail qui favorise la compassion, la résilience, et la santé physique et psychologique. C'est pourquoi la GRC élaborera et mettra en œuvre une stratégie de mieux-être physique et psychologique. L'organisation mettra en œuvre des stratégies de santé et de mieux-être ainsi que des programmes préventifs favorisant la santé et la résilience de ses employés. Elle mettra en œuvre des initiatives nationales visant à offrir à ses employés des services de soutien et des outils susceptibles de les aider à gérer les interactions négatives et les relations improductives en milieu de travail. Dorénavant, la GRC nommera à l'échelle du pays des spécialistes formés en gestion des conflits afin de repérer et de régler les conflits internes. Elle s'emploiera également à effectuer des recherches et à dégager des bonnes pratiques afin de mieux comprendre comment les facteurs de stress du travail policier peuvent affecter la santé des employés.

Avantages pour les Canadiens

En élaborant et en mettant en œuvre des initiatives d'amélioration continue, la GRC bâtira un effectif sain, viable, engagé et productif, possédant les compétences requises pour réaliser l'objectif général de la GRC : un Canada sécuritaire et sécurisé. La coordination de tous les aspects qui influent sur le comportement des employés, qu'il s'agisse de surveillance ou d'établissement des normes, ainsi que de la formation liée aux valeurs et à l'éthique, renforcera la capacité en matière de leadership – un élément essentiel à la pérennité de la santé et du rendement global de l'organisation. Les employés de la GRC disposeront des outils et de la formation de pointe afin de favoriser l'autodiscipline menant à des actions et des décisions plus éthiques, tout en s'assurant que les normes et les fonctions de surveillance fonctionnent efficacement. Conséquemment, les membres de la GRC auront davantage confiance dans l'organisation, les interactions avec les intervenants s'amélioreront et la confiance des Canadiens à l'égard de la GRC grandira. Tout cela aura une incidence positive sur la valeur et la qualité des services fournis aux Canadiens.

Rendre des comptes	Vivre les valeurs fondamentales de la GRC : <ul style="list-style-type: none">IntégritéHonnêtetéProfessionnalismeCompassionRespectResponsabilisation	Pourcentage de recommandations du Plan d'action de gestion mises en œuvre selon le calendrier prévu à la suite de vérifications internes ou externes ou d'examen de gestion	100 %
			80 %
Attirer des employés, les maintenir en poste, les soutenir et les aider à se perfectionner	Pourcentage de Canadiens et d'employés qui considèrent que la GRC respecte ses valeurs fondamentales	Canadiens : 90 %	Employés de la GRC : 90 %
		90 %	
se perfectionner	Pourcentage de policiers de la GRC qui répondent aux exigences de maintien des compétences opérationnelles	Pourcentage d'employés qui considèrent que les politiques de la GRC sont conformes aux valeurs fondamentales et à l'éthique	100 %
			80 %
	Points de référence concernant le recrutement de cadets au sein des groupes visés par l'équité en matière d'emploi : <ul style="list-style-type: none">FemmesAutochtonesGroupes minoritaires visibles	Femmes : 30 %	Autochtones : 10 %
			Personnes appartenant à un groupe minoritaire visible : 20 %

Faits saillants de la planification

Conformément à sa vision axée sur le changement et à son engagement à l'égard de l'amélioration continue suivant les recommandations du Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, la GRC s'efforcera d'aider les employés à respecter ses valeurs fondamentales au travail et dans leurs interactions avec les citoyens, partenaires et intervenants. On sensibilisera et on formera tous les employés aux valeurs et à l'éthique, et des activités de recherche seront entreprises afin d'analyser les données disponibles et de travailler de concert avec les partenaires et intervenants pour s'assurer que la GRC demeure à l'avant-garde dans ce domaine. Les systèmes de manière à ce qu'ils soient plus constructifs et davantage axés sur la réhabilitation conformément aux changements imminents découlant du projet de loi C-43 (Loi sur la modernisation de la Gendarmerie royale du Canada). La mise en œuvre de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles à la GRC sera également affinée.

La GRC bâtira un effectif motivé, sain, qualifié et productif en lui offrant un environnement habilitant, du soutien et de l'apprentissage, favorisant ainsi la prestation en toute sécurité des services de police de qualité aux Canadiens. La GRC s'efforce de doter rapidement ses employés des compétences adéquates et de s'assurer qu'ils ont l'expérience nécessaire pour s'acquitter correctement de leurs fonctions. La GRC continuera d'investir dans ses employés de manière à ce qu'ils puissent exploiter pleinement leurs potentialités. Afin de pallier à certains défis la GRC s'est engagée à élaborer et à mettre en œuvre des initiatives et des programmes visant à promouvoir le leadership et à améliorer la santé et le bien-être des employés, ainsi que les relations en milieu de travail. D'ores et déjà, la GRC élaborera un cadre de gestion intégrée du talent visant à éclairer les changements

Faits saillants de la planification

Cette activité de programme appuie les priorités de gestion de la GRC en misant sur l'image de marque de la GRC pour promouvoir les initiatives gouvernementales et ministérielles au pays et à l'étranger. La tunique rouge et le Carrousel sont des symboles uniques et distincts qui permettent au gouvernement du Canada et à la GRC de nouer des relations durables et basées sur la confiance avec les intervenants. La confiance est un élément essentiel des services de police communautaires et d'application de la loi; c'est pourquoi il importe de maintenir une image de marque forte et pertinente pour offrir des services de police de niveau international.

La force de l'image de marque de la GRC vient de son héritage de longue date en tant que symbole de la culture canadienne. Pour la maintenir, il importe de promouvoir à l'échelle internationale les produits vedettes de la GRC comme des symboles du Canada. À défaut, ils perdront de leur efficacité comme moyens de véhiculer un message cohérent, puisque le public ne les associera plus au Canada, à son gouvernement ou à la GRC. La GRC continuera de préserver son image en participant à des

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Événements locaux, nationaux et internationaux qui projettent une image positive du Canada et fidèle à ses valeurs, et en veillant à ce que ses partenaires tirent avantage des relations tissées par le biais d'activités telles que les spectacles du Carrousel.

Avantages pour les Canadiens

L'image de la GRC est un bien culturel fort et une source de fierté pour les Canadiens, qui fait la promotion des valeurs canadiennes au pays et à l'étranger. Le fait que la GRC soit reconnue dans le monde favorise les bonnes relations entre les Canadiens et les étrangers à tous les niveaux, qu'il s'agisse de vacanciers ou de diplomates en poste à l'étranger, en transmettant un message qui associe des valeurs et expériences positives à un symbole canadien notoire. Cela facilite également les interactions entre le personnel d'application de la loi fédéral ou les policiers sur le terrain avec leurs confrères au pays et à l'étranger, en aidant à véhiculer de manière cohérente les valeurs de la GRC et du Canada. La GRC appuie des initiatives communautaires et de bienfaisance locales et projette une image positive de la police canadienne.

Activité de programme 4.1 : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en M \$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
4 848	827,3	4 447	751,0	4 446	707,1

L'État-major supérieur de la GRC utilise un tableau de bord prospectif pour faire connaître l'orientation stratégique générale de l'organisation. Cela comprend les priorités stratégiques énumérées à la Section I ainsi que d'autres grands objectifs opérationnels et de gestion essentiels au bon fonctionnement et à l'amélioration continue de l'organisation. Pour l'exercice 2011-2012, les cadres supérieurs ont dégagé quatre grands objectifs qui

- devront figurer dans la stratégie de chacun des secteurs d'activité et divisions de l'organisation :
- communiquer efficacement
 - rendre des comptes
 - vivre les valeurs fondamentales de la Gendarmerie
 - attirer des employés, les maintenir en poste, les soutenir et les aider à se perfectionner

Résultats attendus de l'activité	Indicateurs de rendement		Objectifs
Communiquer efficacement	Pourcentage de répondants qui se disent satisfaits	Canadiens : 80 %	Clientèle des services de police à contrat : 80 %
	Partenaires policiers : 80 %	Autres intervenants : 80 %	
	Pourcentage de répondants qui considèrent être adéquatement consultés sur les décisions et actions qui les touchent	Clientèle des services de police à contrat : 80 %	Partenaires policiers : 80 %
	Partenaires policiers : 80 %	Autres intervenants : 80 %	
	Pourcentage des employés de la GRC qui considèrent que leur gestionnaire est un bon communicateur	À déterminer ²⁵	

²⁵ Cette question n'était pas posée dans les précédents sondages de base; le sondage de base de 2011 déterminera donc le point de départ à partir duquel une cible sera fixée pour l'exercice 2012-2013 et ceux qui suivront.

La GRC favorise la paix et la sécurité dans le monde en offrant une expertise policière aux États fragiles, ce qui renforce positivement sur la présence du Canada sur la scène internationale et contribue à repousser les menaces et la criminalité d'atteindre nos frontières. En établissant des relations avec les partenaires policiers dans le monde, en participant à l'échange international d'information, en conduisant des enquêtes criminelles relatives à la sécurité nationale extraterritoriales, en participant à des missions de maintien de la paix à l'étranger et en aidant les nations à risque à développer leur capacité d'application de la loi, la GRC contribue à améliorer l'application de la loi dans le monde dans lequel le Canada interagit comme partenaire actif pour lutter contre la criminalité et garantir la protection et la sécurité aux citoyens du monde entier. Les enquêtes, les poursuites et la perturbation de l'activité criminelle terroriste et autres menaces à la sécurité nationale permettent de sauvegarder la souveraineté et la stabilité du Canada, ainsi que le mode de vie de ses citoyens. De même, la GRC veille à réprimer la criminalité frontalière tout en facilitant la libre circulation des biens et des personnes légitimes.

et des renseignements criminels cruciaux. Cette activité de programme permet à l'ensemble des corps policiers au pays de fournir de meilleurs services d'application de la loi et de maintien de l'ordre proactif et axé sur les renseignements à leurs communautés et partenaires respectifs, ce qui contribue à un Canada sécuritaire et sécurisé. Les possibilités de formation permettent à la communauté canadienne d'application de la loi de se doter de compétences qui améliorent sa capacité globale à contribuer efficacement à un Canada plus sûr et à la réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens.

et spécialisée, en mettant l'accent sur le crime organisé et multijuridictionnel, au Canada et à l'étranger. Les grandes priorités de l'heure sont le soutien international, la prestation de formation et le renforcement des capacités à l'appui de la politique étrangère du Canada et des priorités et intérêts liés au maintien de l'ordre.

Avantages pour les Canadiens

Au chapitre de l'exécution de la loi, la GRC offre des initiatives avant-gardistes à la communauté d'application de la loi canadienne et internationale et fournit du matériel, des outils, des systèmes, de la technologie, de la formation

Résultat stratégique 2 : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays

Activité de programme 2.1 : Opérations internationales

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en M \$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses	ETP	Dépenses	ETP	Dépenses
350	58,8	350	58,8	350	58,8

L'activité de programme 2.1 apporte son concours au programme canadien pour la paix dans le monde en misant sur la coopération et le soutien de la communauté internationale d'application de la loi, contribuant par le fait même à améliorer la sécurité des Canadiens et du monde entier. Ce programme est nécessaire, car il s'attaque au caractère transnational de l'activité terroriste et criminelle en établissant des relations avec les partenaires policiers étrangers, en participant au réseau Interpol d'échange de renseignements et en conduisant des enquêtes criminelles extraterritoriales. Par ailleurs, la GRC participe activement à de multiples missions canadiennes à l'étranger axées sur le maintien de la paix, et aide les pays à risque à renforcer leur capacité d'application de la loi. Par cette coopération et cette collaboration internationale, le programme contribue directement à rendre le monde et le Canada plus sûrs.

Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Nous contribuons au programme canadien pour la paix dans le monde et aidant la communauté internationale et en coopérant avec elle		Pourcentage de répondants qui conviennent que la GRC fournit un soutien efficace aux opérations internationales	Pourcentage de répondants qui conviennent que la GRC est l'un des premiers interlocuteurs auxquels ils pensent à s'adresser pour obtenir de l'assistance internationale	Partenaires policiers : 80 % Autres intervenants : 85 %	Partenaires policiers : 80 % Autres intervenants : 85 %
Nombre de policiers canadiens déployés à l'étranger dans le cadre de missions de paix internationales		Nombre d'enquêtes criminelles extraterritoriales ayant mené à la recommandation d'accusations criminelles relatives à la sécurité nationale	A déterminer ²⁵		

Des services d'identité judiciaire opportuns et de qualité appuient les services de police et le système de justice pénale	Pourcentage de demandes de services des laboratoires judiciaires satisfaites dans les délais impartis	85 %
La communauté d'application de la loi dispose d'un soutien direct en matière d'enquête sur les armes à feu	Pourcentage de demandes d'aide en matière d'enquête ou de destruction d'armes à feu satisfaites	100 %
Le triage continu des propriétaires d'armes à feu contribue à renforcer la sécurité publique	Nombre d'interrogations du Registre canadien des armes à feu en direct faites par des policiers de première ligne	10 % de croissance par rapport à l'année précédente
	Nombre de personnes non autorisées à posséder une arme à feu qui ont obtenu un permis	0

Faits saillants de la planification

L'efficacité des enquêtes criminelles exige constamment de nouvelles techniques d'enquête plus complexes. La GRC sefforcera d'harmoniser ses services et priorités avec ceux de ses partenaires du milieu d'application de la loi et autres intervenants. La mobilisation et la consultation des clients seront au cœur de cette approche fondée sur la demande, qui permettra d'améliorer le service axé sur la clientèle. Par ailleurs, la GRC fera preuve de leadership dans la promotion d'une culture d'innovation à l'échelle des services d'application de la loi canadiens, ce qui améliorera l'efficacité. Fidèle à son rôle de leadership, la GRC se concentrera sur le remplacement et l'entretien des systèmes sécurisés et la gestion intégrée de l'information au profit des services de police au pays et à l'étranger. Dans le cadre de ces efforts, la GRC optimisera le soutien opérationnel en matière d'enquêtes criminelles en mettant à l'essai un nouveau processus d'enquête judiciaire axé sur les renseignements et continuera de mettre en œuvre les recommandations contenues dans chapitre 1

L'information » du rapport du Bureau du vérificateur général du Canada de 2010.

La GRC continuera de développer la capacité de la communauté du renseignement criminel au Canada en misant sur une stratégie nationale d'échange d'information. La GRC et ses partenaires d'application de la loi examineront également le processus d'évaluation intégrée des menaces de manière à dresser le portrait le plus complet du crime organisé au Canada. La capacité technologique d'échange d'information au sein de la communauté d'application de la loi sera renforcée par les efforts de la GRC visant à favoriser un environnement de collaboration et la mise au point d'un système d'information de nouvelle génération relatif au crime organisé et aux crimes graves.

La GRC continuera également de lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants par Internet en facilitant l'échange d'information et de renseignements entre les corps policiers et en améliorant la capacité d'identification des enfants et d'assistance internationale dans ce type d'enquêtes. La GRC continuera d'aider les services de police internationaux dans leurs enquêtes sur le Web en raison du caractère international de ce type d'enquêtes. La GRC contribuera à la réduction de la criminalité liée aux armes à feu en offrant un soutien en matière d'enquête aux organismes d'application de la loi et en mettant à leur disposition une plate-forme commune d'information sur les armes à feu enregistrées, saisies et retrouvées. L'accès à un outil de référence unique sur les armes à feu facilitera l'identification et la classification des armes à feu, ainsi que l'obtention de données complètes et à jour sur les marques et modèles. Les rapports statistiques sur demande qui en découleront aideront considérablement la prise de décision stratégique et en matière d'enquête des organismes d'application de la loi au pays et à l'étranger. La GRC appuiera les efforts internationaux visant à lutter contre les crimes liés aux armes à feu en collaborant avec ses partenaires internationaux engagés dans la lutte contre le trafic des armes légères. Avec l'aide des partenaires communautaires, d'application de la loi et du domaine de la sécurité, la GRC offrira des programmes de sensibilisation et d'éducation (Cours canadiens de sécurité dans le maintien des armes à feu, p. ex.) afin de renforcer la sécurité des communautés en réduisant le risque de suicide, de décharge accidentelle et d'utilisation antisociale des armes. Les efforts de sensibilisation en direction des policiers visent à éduquer ces derniers au respect des exigences fixées par la Loi sur les armes à feu et au soutien qui leur est offert en matière d'application de la loi. La GRC continuera à appuyer l'excellence en matière d'application de la loi et de maintien de l'ordre par l'élaboration et la prestation continue de formation aux cadres et gestionnaires, ainsi que de formation supérieure

à diverses communautés dans huit provinces²³ et trois territoires dans le cadre d'accords à frais partagés avec les gouvernements fédéral, provinciaux territoriaux et municipaux, ainsi que des communautés autochtones. La GRC fournit des services de police à quelque 180 municipalités au Canada, ainsi qu'à trois aéroports internationaux et plusieurs autres de moindre envergure. De plus, elle fournit des services de police à plus de 630 communautés autochtones au Canada.

Par ses activités, la GRC veille à la sécurité des Canadiens, à la préservation de leur mode de vie et de leurs institutions. Les policiers sur le terrain ont accès à des services opérationnels et d'enquête spécialisés, pour offrir des services de police et d'application de la loi axés sur les renseignements à leurs communautés et partenaires respectifs. De plus, ce programme offre des occasions de formation aux membres de la communauté canadienne d'application de la loi qui souhaitent perfectionner leurs compétences, de manière

bénéficie à l'ensemble des Canadiens, au gouvernement fédéral, à ses ministères et organismes, aux provinces et territoires, aux municipalités et aux communautés autochtones. Cette activité de programme permet de riposter efficacement à l'activité criminelle, à la victimisation et aux préoccupations communautaires communes. La GRC protège le Canada et les Canadiens contre les effets pernicieux de la criminalité, la production et la vente de substances nuisibles, et la criminalité économique qui mine la confiance dans l'économie canadienne. La sécurité, la souveraineté et la stabilité du Canada et de sa population sont préservées en enquêtant et en perturbant l'activité criminelle terroriste et autres menaces à la sécurité nationale et en poursuivant leurs auteurs en justice, ainsi qu'en assurant la protection Premier Ministre, du Gouverneur général, des participants aux rencontres internationales tenues au Canada²⁴, à la sécurité des passagers sur les vols canadiens, et des participants aux grands événements internationaux (comme les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010).

Activité de programme 1.2 : Exécution de la loi				
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en M \$)				
2011-2012		2012-2013		2013-2014
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP
2 333	270,3	2 322	262,5	2 328
				262,5

à contribuer plus efficacement à un Canada plus sûr. Ce programme est nécessaire pour que la communauté canadienne d'application de la loi ait accès aux outils, systèmes et technologies (expertise et soutien judiciaires, renseignements criminels, registres et base de données des armes à feu, p. ex.) et à la formation dont elle a besoin, ce qui en retour contribue à la réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens.

Résultats attendus de l'activité	Indicateurs de rendement	Objectifs
Les activités techniques, judiciaires, d'enquête et de formation appuient la communauté canadienne d'application de la loi	Pourcentage de répondants qui conviennent que la GRC fournit globalement un service de grande qualité	Partenaires policiers : 80 % Autres intervenants : 80 %
	Pourcentage de répondants qui conviennent que la GRC fournit globalement des services scientifiques, techniques et d'enquête de grande qualité	Partenaires policiers : 80 % Autres intervenants : 80 %
	Pourcentage de répondants qui conviennent que la GRC fournit de l'information et des renseignements exacts	Partenaires policiers : 80 % Autres intervenants : 80 %
	Pourcentage de répondants qui conviennent que la GRC fournit de l'information et des renseignements exhaustifs	Partenaires policiers : 80 % Autres intervenants : 80 %

Les accords contractuels sont en place dans toutes les provinces, à l'exception du Québec et de l'Ontario. Les sommets du G8 et du G20 et le Sommet des leaders nord-américains, p. ex.

La GRC entend réduire l'activité criminelle qui touche les Canadiens par la prévention, l'éducation, les renseignements, les enquêtes et la répression. Elle améliorera sa capacité à mener des enquêtes fédérales efficaces, ce qui influera sur l'offre et la demande de marchandises et de substances illégales et, par le biais d'activités de répression et de sensibilisation, réduira la marge d'action des criminels. La GRC ripostera aux menaces criminelles à la sécurité du Canada par des actions de répression, mais également par des initiatives de prévention, d'éducation, de sensibilisation et de contre-radicalisation, notamment auprès des communautés. La GRC continuera de fournir une capacité technique, des méthodes scientifiques et de l'expertise en enquêtes spécialisées aux policiers sur le terrain. En optimisant les processus de renseignements et en améliorant les partenariats avec d'autres organismes, la GRC prendra toutes les mesures possibles pour protéger les Canadiens, leurs institutions, les digitales (le premier ministre et le Gouverneur général p. ex.), ainsi que les personnes jouissant d'une protection internationale et les personnalités étrangères présentes au Canada, contre des incidents violents. La GRC comparera les services de protection de qualité qu'elle fournit aux digitales, aux événements majeurs et aux compagnies aériennes à ceux offerts par des organisations similaires dans le monde. Afin d'assurer l'efficacité et l'efficience opérationnelle d'une organisation agissant à plusieurs niveaux pour offrir le plus vaste éventail de services au pays, la GRC continuera de travailler avec Sécurité publique et à la préparation d'un accord exhaustif sur les services de police et au bon déroulement de la négociation des contrats de police en vigueur.²²

Faits saillants de la planification

Les Canadiens, leurs institutions, les événements majeurs, et les personnes jouissant d'une protection internationale et les dignitaires étrangers présents au Canada sont en sécurité (continu)		Les capacités techniques, les méthodes scientifiques et l'expertise en enquêtes spécialisées améliorent les opérations policières	Pourcentage de répondants qui considèrent que le soutien technique en matière d'enquête qui leur a été fourni les a aidés de manière opportune dans leurs enquêtes	80 %
Nombre de groupes ou individus perturbés ²¹ Six	à l'étranger, au moyen d'actions de répression compromettre la sécurité nationale au Canada ou ou toute autre activité criminelle susceptible de dans leur capacité à mener une activité terroriste	Nombre d'incidents qui ont compromis la sécurité des personnes protégées par la GRC et des intérêts canadiens	Pourcentage d'événements sécurisés	100 %
			Pourcentage de Canadiens qui jugent que la GRC prend toutes les mesures nécessaires pour assurer la protection et la sécurité des sommets et autres grands événements organisés par le gouvernement	90 %
			Pourcentage de répondants qui considèrent avoir reçu un soutien opérationnel et technique de grande qualité	80 %
			Pourcentage de répondants qui considèrent que les capacités techniques, les méthodes scientifiques et l'expertise en enquêtes spécialisées améliorent les opérations policières	80 %
			Les Canadiens, leurs institutions, les événements majeurs, et les personnes jouissant d'une protection internationale et les dignitaires étrangers présents au Canada sont en sécurité (continu)	

Avantages pour les Canadiens

Le Canada bénéficie à plus d'un titre du vaste bassin de policiers hautement formés regroupés au sein d'un service de police national aux capacités variées. La prestation de services de police aux Canadiens est au cœur du mandat de la GRC. Les Opérations policières de la GRC contribuent au résultat stratégique de « réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens » en offrant un service hautement professionnel d'un océan à l'autre, et en ayant la capacité de rassembler rapidement des ressources. La GRC est en mesure de déployer des employés formés et très compétents, afin de répondre rapidement sur le terrain aux urgences, aux incidents critiques, aux enquêtes, ainsi qu'aux besoins en matière de répression, de prévention et de services de police communautaires en vue réduire la criminalité. La variété et la complexité des compétences qu'elle reçoit permettent à la GRC de planifier et d'assurer efficacement la sécurité des grands événements nationaux et internationaux, et de travailler avec d'autres ministères fédéraux ainsi que des organismes provinciaux/territoriaux et municipaux dans le but d'offrir des stratégies cohésives de sécurité des événements n'importe où au pays.

La GRC fournit des services de police fédérale à l'échelle nationale, veille à l'exécution des lois fédérales et à la protection des institutions et des dignitaires canadiens et à la sécurité nationale. La GRC fournit des services de police

²¹ La perturbation d'un groupe ou d'un individu ou éliminer sa capacité à commettre des activités criminelles qui pourraient menacer la Canada ou à l'étranger, au moyen d'actions de

²² Un accord de principe est attendu en 2011.

²² Un accord de principe est attendu en 2011.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Résultat stratégique 1 : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens

Activité de programme 1.1 : Opérations policières					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en M \$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
22 894	1 737,2	21 527	1 581,2	21 510	1 568,5

En vertu de la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada, l'activité de programme 1.1 fournit aux Canadiens des services de police fédéraux, provinciaux/territoriaux, municipaux et autochtones. Ce programme contribue à un Canada sécuritaire et sécurisé en menant des activités générales d'application de la loi, ainsi que des initiatives d'éducation et de sensibilisation au profit du public, des entreprises, des agences et des organismes au pays. On citera par exemple les séances d'information sur la criminalité financière, la sécurité

nationale, le crime organisé et les drogues, que la GRC anime afin de réduire la victimisation des Canadiens. De plus, le programme assure la protection des personnes désignées et la sécurité des événements majeurs, ce qui par ricochet diminue les menaces potentielles contre la population canadienne. Enfin, le programme fournit un soutien opérationnel et technique de haut niveau pour permettre à la GRC de réaliser son objectif global de réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens.

Résultats attendus de l'activité		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Les Canadiens ont accès à des services de police de qualité		Nombre de demandes de service		Sans objet ¹⁷	
		Pourcentage de demandes de service ayant donné lieu à une intervention		100 %	
		Pourcentage d'affaires criminelles élucidées		À déterminer ¹⁸	
		Pourcentage de crimes graves élucidés		À déterminer ¹⁸	
Les clients ¹⁹ de la GRC ont accès à des services de police provinciale, territoriale, municipale et autochtone de qualité		Pourcentage de la clientèle qui estime que la GRC fournit des services de haute qualité		Territoires : 80 % Provinces : 80 % Municipalités : 80 % Leaders des communautés autochtones : 80 %	
		Pourcentage de répondants satisfaits des activités de police fédérale de la GRC		80 %	
		Taux d'infraction aux lois fédérales par habitant		À déterminer ¹⁸	
		Nombre de groupes criminels impliqués dans des infractions aux lois fédérales, qui ont été perturbés ²⁰		À déterminer ¹⁸	

¹⁷ L'indicateur n'est fourni que pour illustrer le contexte.

¹⁸ Une analyse des tendances concernant ces statistiques est en cours; par la suite, des cibles seront fixées à partir de l'exercice 2012-2013.

¹⁹ Les clients des services de police à contrat s'entendent comprennent les maires, les chefs autochtones et les procureurs généraux.

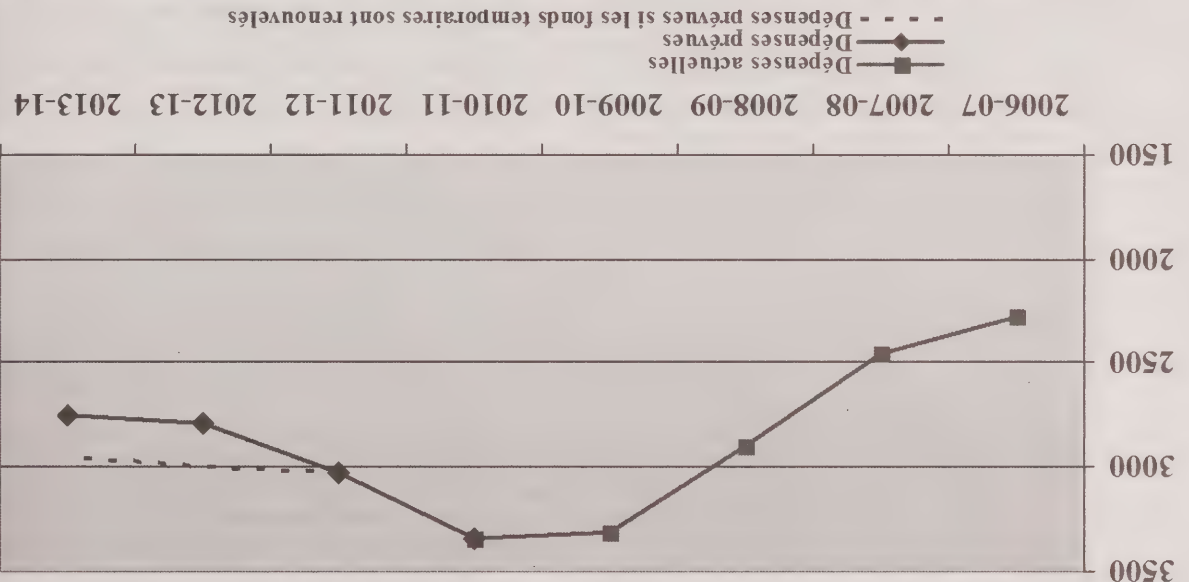
²⁰ L'indicateur n'est fourni que pour illustrer le contexte.

Profil de dépenses

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) demande une affectation budgétaire fédérale de 2 883 M\$ dans son Budget principal des dépenses de 2011-2012, ce qui représente une hausse de 2,5 % (soit 69 M\$) par rapport au montant demandé dans son Budget principal des dépenses de l'année dernière. Cette augmentation vise principalement à financer les ressources supplémentaires exigées par les partenaires de la GRC à qui elle fournit des services de police contractuels (provinces, territoires, municipalités et communautés des Premières nations), ainsi que les coûts accrus liés aux programmes d'avantages sociaux des employés et aux prestations d'invalidité versées aux membres blessés en service.

Comme le montre la figure 1 ci dessous, les Jeux olympiques de 2010 et les sommets du G8 et du G20 ont eu des répercussions importantes sur les dépenses de la GRC au cours des deux derniers exercices : pris ensemble, ils représentent environ 15 % des dépenses en 2009-2010 et 8 % des dépenses en 2010-2011. L'importance sur les dépenses prévues du renouvellement ou du non renouvellement des fonds temporaires est liée au financement de la prestation de services de police par la GRC à ses partenaires contractuels en vertu des Ententes sur les services de police provinciaux qui viennent à échéance en 2011-2012. Les fonds supplémentaires demandés pour ces services depuis 2008-2009 n'ont été approuvés que jusqu'en 2011-2012, en attendant la conclusion des négociations pour le renouvellement des ententes après leur échéance de mars 2012.

Figure 1 : Dépenses actuelles et dépenses prévues (en M\$)



Plan d'action économique du Canada

Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, la GRC a reçu des fonds du Programme de modernisation des laboratoires fédéraux pour mettre à niveau ses laboratoires judiciaires, ainsi que des fonds pour mettre en œuvre le Plan d'action accéléré des sites contaminés fédéraux. Ont été octroyés à ces projets 9,5 M\$ en 2009-2010 et 12,4 M\$ en 2010-2011, pour un investissement total de 21,9 M\$ en deux ans. Les travaux liés à ces deux initiatives devant se terminer selon les calendriers prévus, aucun financement provenant du Plan d'action économique n'est versé pour 2011-2012 et les exercices suivants.

Budget des dépenses par crédit

Pour obtenir des renseignements sur les crédits et les dépenses législatives de la GRC, veuillez consulter son Budget principal des dépenses de 2011-2012, disponible en version électronique à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-fra.asp>



L'analyse de l'environnement de la GRC vise à repérer les principaux enjeux et tendances qui façonnent l'environnement opérationnel de l'organisation, au moyen d'une synthèse de données nationales et mondiales pertinentes. Elle contribue aux travaux de planification stratégique et fournit un contexte facilitant la prise de décisions aux différents niveaux de l'organisation.

Les récents produits de l'analyse de l'environnement de la GRC ont identifiés un certain nombre de tendances importantes dont la mondialisation, les technologies de l'information et des communications, la libre circulation des personnes et l'intégration des systèmes financiers ont apporté d'énormes avantages aux populations du monde entier; cependant, ces avantages ont également été exploitées à des fins criminelles. Le caractère mondial de la criminalité pose des défis importants aux organismes d'application de la loi. Les enquêtes sont complexes, longues, relèvent de la compétence de plusieurs pays, provinces ou États, et nécessitent d'importantes ressources, d'information et de renseignements. Le traditionnel cloisonnement des organismes d'application de la loi, qui s'appuyait sur la présomption de limites législatives et de juridiction claires, est de plus en plus mis à mal par le caractère fluide et diffus de l'activité criminelle contemporaine.

Par ailleurs, la GRC connaît d'importantes difficultés financières, alors que la récession économique a forcé les gouvernements occidentaux, dont celui du Canada, à revoir attentivement ses dépenses et l'affectation des ressources. Enfin, la GRC doit également être attentive à d'autres éléments de l'environnement opérationnel, notamment les menaces à la sécurité nationale du Canada découlant d'actes criminels ou de catastrophes naturelles telles que des pandémies, et des dérèglements climatiques.

Le profil de risque de l'organisation contribue à orienter la gestion du risque organisationnel. Il est interdépendant de l'environnement fonctionnel de l'organisation et de l'état de préparation de celle-ci. Au moment d'élaborer le profil de risque de la GRC, on a analysé les données sur les risques aux niveaux organisationnel et opérationnel afin de mieux comprendre les caractéristiques et la vaste gamme des risques internes et externes de l'organisation. Le profil de risque de l'organisation joue un rôle important dans le processus de planification stratégique de la GRC.

Le profil de risque de l'organisation a été élaboré en se fondant sur l'environnement opérationnel de l'organisation; il prend en compte des données tirées de l'analyse de l'environnement, des sondages menés auprès des clients et des employés, les exigences législatives, divers rapports et enquêtes, le rapport du Bureau du vérificateur général, la rétroaction des vérifications horizontales exécutées par le Bureau du contrôleur général et le Bureau du vérificateur général, des informations émanant des groupes de travail

sur les priorités stratégiques, des communications et des données sur le risque présentées par les divisions dans leur plan d'activités.

L'évaluation et le classement de l'information sur les principaux risques tirée des plans d'activités ont été effectués en tenant compte des objectifs généraux de l'organisation, de sa tolérance au risque et de sa capacité à le gérer. L'exercice d'évaluation des risques a permis de recenser 118 risques groupés en 15 tendances :

- disparité démographique et économique
- appui aux événements majeurs
- échange d'information
- questions juridiques et législatives
- financement durable
- problèmes propres à certaines collectivités
- conciliation des attentes
- perte du savoir-faire et de l'expérience
- gouvernance et leadership
- harmonisation des activités de planification
- apprentissage et perfectionnement
- gestion de partenariats
- recrutement, rétention et planification de la relève
- technologie et systèmes
- infrastructures

Ces risques sont ensuite représentés sur la carte des risques organisationnels en tenant compte de leur probabilité et de leur incidence¹⁶. Le contenu du profil est évolutif, il s'agit d'un processus dynamique basé sur l'évolution de notre environnement opérationnel. Les principaux risques organisationnels ont été validés par les cadres supérieurs et le profil de risque de l'organisation est arrêté aux exercices d'établissement des priorités et d'affectation des ressources.

¹⁶ La carte des risques organisationnels de la GRC se trouve dans les tableaux de renseignements supplémentaires, à l'adresse : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/rpp/2011-2012/index-fra.htm>



Outre ces priorités stratégiques axées sur les opérations, la GRC a fixé trois priorités de gestion qui sont importantes pour l'amélioration continue de l'efficacité organisationnelle et de la prestation de services de la GRC. Les principaux indicateurs de rendement peuvent être consultés sur le site Web de la GRC ¹⁴.

Priorités de gestion	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Susciter un niveau de confiance élevé à l'égard de la GRC	Déjà engagée	<p>RS1 : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens</p> <p>RS2 : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays</p>	<p>Il s'agit de la confiance dans la fiabilité et la compétence des dirigeants à l'échelle de l'organisation ainsi que dans la capacité de la GRC à offrir le meilleur service possible d'une manière efficace, compétente et uniforme.</p> <p>La GRC suscitera la confiance à l'égard de l'organisation ainsi qu'en la fiabilité et la force du leadership à l'échelle de l'organisation.</p>
Fournir des services de police de toute première classe	Déjà engagée	<p>RS1 : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens</p> <p>RS2 : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays</p>	<p>La GRC fournira des services de police de toute première classe en veillant à ce que le rendement réponde aux attentes raisonnables, en élaborant des systèmes de communication ouverte et de responsabilisation, et en établissant des relations de collaboration constructives avec les services partenaires et les groupes d'intervenants.</p> <p>La GRC s'emploiera à fournir un bon service et à veiller à ce que les répondants ¹⁵ soient satisfaits de la contribution de la GRC à la sécurité des foyers et des collectivités.</p>
Adapter les services de police aux besoins cernés	Nouvelle	<p>RS1 : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens</p> <p>RS2 : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays</p>	<p>La GRC s'efforce de cerner et de comprendre les besoins policiers et d'adapter ses services en conséquence.</p> <p>Le personnel de la GRC sera sensible aux besoins des communautés qu'il sert.</p> <p>La GRC veillera à ce que les plans de rendement annuels des groupes et détachements soient arrêtés, lorsqu'il y a lieu, aux cinq priorités stratégiques.</p>

¹⁴ Les tableaux de renseignements supplémentaires contenant les principaux indicateurs de rendement associés aux priorités de gestion se trouvent sur le site Web de la GRC, à <http://www.rcmp-gc.gc.ca/rpp/2011-2012/index-fra.htm>

¹⁵ Les groupes de répondants aux sondages de base sont : les Canadiens (le public), les clients des services de police et autres organismes d'application de la loi) et les autres intervenants (ministères et organismes des secteurs privé et public).

Priorités stratégiques	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Sécurité nationale	En cours	RS1 : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens RS2 : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays	La sécurité nationale reste une priorité absolue pour les Canadiens. La sécurité publique et la protection des infrastructures gouvernementales influent de manière significative sur le bien-être de la population et la santé de notre économie. Toutefois, « sécurité nationale » ne signifie pas absence totale de menaces. Tout ce qui détériore le tissu social pourrait être considéré comme une menace à la sécurité nationale. La GRC va contre efficacement toute menace à la sécurité du Canada en détectant, en prévenant et en décourageant la criminalité touchant la sécurité nationale ¹³ , et en menant des enquêtes sur celle-ci. La GRC contribuera à l'efficacité des poursuites en menant des actions de répression efficaces.
Intégrité économique	En cours	RS1 : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens RS2 : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays	Quand l'économie est sûre, consommateurs et investisseurs sont assez confiants pour faire des affaires et investir au Canada. Il faut pouvoir garantir à la population canadienne que ses économies, son crédit, son identité et ses droits de propriété intellectuelle sont à l'abri des criminels. La Gendarmerie va axer ses efforts sur la répression et les poursuites, et s'employer à prévenir, à détecter et à décourager toute activité criminelle susceptible de nuire à l'économie canadienne; elle fera de la sensibilisation et enseignera à la population comment se prémunir contre les crimes économiques.
Des collectivités autochtones saines	En cours	RS1 : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens RS2 : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays	La GRC sert les Premières nations, les Inuits et les Métis depuis longtemps, et elle le fait avec efficacité. Elle entretient des relations avec plus de 630 collectivités autochtones. La GRC continuera de fournir des services de police sensibles à la culture en recrutant, en formant et en retenant les employés aptes à reconnaître et à respecter les traditions et valeurs autochtones. La GRC répondra aux besoins de la communauté par une série d'actions répressives et préventives équilibrées s'appuyant sur des recherches, des renseignements et des évaluations du risque, en vue de réduire l'implication criminelle et la victimisation.
Jeunesse	En cours	RS1 : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens RS2 : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays	Soucieuse de contribuer aux efforts de la communauté visant à réduire la victimisation et l'implication criminelle des jeunes, la GRC mettra sur les techniques et pratiques de collaboration afin de prévenir et de contrer la criminalité chez les victimes et les contrevenants. La GRC investira dans le bien-être des enfants, des jeunes et des familles en privilégiant les stratégies d'intervention précoce, en s'attaquant aux racines ou causes sous-jacentes de la criminalité et de la victimisation, et en répondant aux besoins des jeunes, surtout lorsqu'ils sont à risque.

Le terme « criminalité intéressant la sécurité nationale » s'entend de toute activité criminelle au pays, à nos frontières ou à l'étranger :
 1) qui va dans le sens d'une menace d'actes très violents perpétrés à des fins politiques, religieuses ou idéologiques. Il s'entend aussi de l'espionnage, du sabotage, de toute activité influencée par un autre État et de toute mesure visant à renverser le gouvernement du Canada par la violence; et
 2) qui relève de l'activité terroriste, telle que définie à l'article 83.01 du Code criminel.



Services internes				
Activité de programme (en M \$)	Dépenses projetées 2010-2011	Dépenses prévues		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Services internes	824,8	827,3	751,0 ⁹	707,1 ¹⁰
Total des dépenses prévues		827,3	751,0	707,1

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Les cinq priorités stratégiques de la GRC s'appuient sur une analyse de l'environnement externe, les tendances criminelles, et l'évaluation nationale des menaces. En faisant de ces enjeux des priorités à l'échelle de l'organisation, tous les employés des divisions et programmes peuvent axer stratégiquement leurs activités sur le renforcement de la sécurité publique. À chaque priorité stratégique correspondent des résultats et objectifs élaborés et évalués par un groupe de travail dirigé par un sous-commissaire. Les indicateurs de rendement et plans détaillés correspondant à chaque priorité stratégique sont présentés aux employés et partenaires externes au moyen d'un tableau de bord prospectif. Le site Web de la GRC contient de l'information détaillée sur les cinq priorités stratégiques¹¹.

Pour l'exercice 2011-2012, les priorités stratégiques de la GRC sont :

- le crime organisé et les crimes graves
- la sécurité nationale
- l'intégrité économique
- des collectivités autochtones saines
- la jeunesse

Les principaux indicateurs de rendement sont disponibles sur le site Web de la GRC¹².

Priorités stratégiques	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Crime organisé et crimes graves	En cours	RS1 : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens RS2 : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays	Par la répression, la sensibilisation et l'éducation, la GRC va continuer de réduire les conséquences néfastes du crime qui nuit considérablement aux collectivités canadiennes, de même qu'au bien-être social et économique de la population. La GRC va réduire l'incidence du crime organisé par la sensibilisation et l'éducation, ainsi que par la collecte et l'échange accrus de renseignements criminels. Les efforts de répression de la GRC viseront à poursuivre en justice les personnes impliquées dans le crime organisé et les crimes graves. La GRC collaborera avec ses partenaires internationaux afin de combattre le crime organisé là où il se trouve, et d'empêcher la criminalité de prospérer dans les régions désertées et de nuire au Canada.

⁹ Le fléchissement des dépenses projetées de 2011-2012 à 2012-2013 est liée au financement qui prendra fin en 2011-2012 pour la charge estimative des services de police en vertu des ententes sur les services de police provinciaux.

¹⁰ Le fléchissement des dépenses projetées de 2011-2012 à 2012-2013 est liée au transfert de fonds au Département des Travaux publics et Services gouvernementaux pour la création d'un nouveau bureau et locaux à usage particulier, ainsi que tous les coûts d'aménagement pour la Direction générale de la Région du Pacifique.

¹¹ Pour de plus amples renseignements sur les priorités stratégiques de la GRC, rendez-vous sur son site Web à : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/prior/index-fra.htm>

¹² Les tableaux de renseignements supplémentaires contenant les principaux indicateurs de rendement associés aux priorités stratégiques se trouvent également sur le site Web de la GRC, à : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/rp/2011-2012/index-fra.htm>



Résultat stratégique : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens					
Indicateurs de rendement					
Objectifs					
<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de Canadiens qui sont satisfaits de la contribution de la GRC à la sécurité des foyers et des collectivités Indice pondéré de gravité de la criminalité (dans les territoires relevant de la compétence de la GRC) 					
Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada	Dépenses projetées 2010-2011	Dépenses prévues			Total des dépenses prévues
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Opérations policières	2 032,3 ⁴	1 737,2	1 581,2 ⁵	1 568,5	Un Canada sécuritaire et sécurisé
Services canadiens d'application de la loi	274,1	270,3	262,5	262,5	Un Canada sécuritaire et sécurisé
2 007,5					
1 843,7					
1 831,0					

Résultat stratégique : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays					
Indicateurs de rendement					
Objectifs					
<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de répondants qui estiment que la GRC fournit un soutien efficace aux partenaires policiers⁶ : 74 % Autres intervenants⁶ : 85 % Pourcentage de répondants capables d'associer un membre de la GRC en tunique rouge et un cavalier du Carrousel au Canada Carrousel : 55 % TunIQUE rouge : 63 % 					
Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada	Dépenses projetées 2010-2011	Dépenses prévues			Total des dépenses prévues
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Opérations internationales ⁷	78,0	58,8	58,8	58,8	Un monde sécuritaire grâce à la coopération internationale
Culture et patrimoine de la police canadienne	11,3	11,3	11,3	11,3	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
70,1					
70,1					
70,1					

Total des dépenses prévues					
Activité de programme (en M \$)	Dépenses projetées 2010-2011	Dépenses prévues			Total des dépenses prévues
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Parlements législatifs ⁸	118,3	121,1	129,3	138,3	Sécurité du revenu et de l'emploi pour les canadiens
121,1					
129,3					
138,3					
121,1					
129,3					
138,3					
121,1					
129,3					
138,3					
121,1					
129,3					
138,3					

L'objectif de l'indice de gravité de la criminalité est d'avoir une diminution de 5 points par année. Pour de plus amples renseignements sur l'indice de la criminalité, svp visiter le site de Statistiques Canada : <http://www.statcan.gc.ca/b501c/o1c-ce/o1c-ce?catno=85-004-X&lang=fr>

Les dépenses projetées de 2010-11 ont été touchées suite à la demande des exigences opérationnelles pour les Jeux Olympiques de 2010 et les incursions du G8 et G20. Ces deux événements majeurs représentent approximativement 8 % du total des dépenses pour 2010-11.

Le financement des dépenses projetées de 2011-12 à 2012-13 est lié au financement qui prendra fin en 2011-12 pour la charge estimative des services de police en vertu des ententes sur les services de police provinciaux.

Les « partenaires policiers » sont les chefs de police et autres représentants désignés de services de police, les « autres intervenants » renvoient aux ministères, au secteur privé et aux organisations non gouvernementales qui ont une relation pertinente avec la GRC.

L'augmentation du financement pour 2010-11 est liée à la réponse du Canada au tremblement de terre en Haïti.

La réaffectation du financement pour dépenses projetées pour indemniser les membres pour des blessures reçues dans l'exercice de leurs fonctions.

Résultats stratégiques et architecture d'activités de programmes (AAP)

La GRC contribue à l'objectif pangouvernemental « Un Canada sécuritaire et sécurisé » (secteur des affaires sociales). Ses activités contribuent à nous donner une société juste et sécuritaire, sans compter qu'elles protègent notre sécurité nationale.

ARCHITECTURE D'ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

Résultats stratégiques de la GRC	Activités de programme	Sous-activités de programme
----------------------------------	------------------------	-----------------------------

1. Réduction des activités criminelles touchant les Canadiens	1.1 Opérations policières	1.1.1 Services de police à contrat 1.1.2 Police fédérale 1.1.3 Services techniques et Soutien opérationnel
	1.2 Service canadiens d'application de la loi	1.2.1 Soutien scientifique et technique et en matière d'enquête 1.2.2 Programme canadien de contrôle des armes à feu 1.2.3 Formation policière avancée
	2.1 Opérations internationales	2.1.1 Stabilité et développement internationaux 2.1.2 Coopération internationale
2. Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police nationale	2.2 Culture et patrimoine de la police canadienne	2.2.1 Carrousel
		2.2.2 Partenariats et Patrimoine
3. Sécurité du revenu pour les membres de la GRC et leurs survivants en cas de décès ou d'invalidité	3.1 Paiements législatifs	3.1.1 Indemnité versée aux membres blessés en service 3.1.2 Régime de revenu versé aux survivants 3.1.3 Paiements aux termes de la Loi sur la continuation des pensions de la GRC
		4.1.1 Gouvernance et soutien à la gestion des ressources
		4.1.2 Services de gestion des ressources 4.1.3 Services de gestion de l'actif

Tableau de concordance de l'AAP

Comme il est indiqué dans le Rapport ministériel sur le rendement de la GRC de 2009-2010, la GRC a revu entièrement son architecture d'activités de programmes (AAP) et son Cadre de mesure du rendement (CMR). La nouvelle version a été approuvée par le président du Conseil du Trésor en août 2010, et prend effet avec le Budget des dépenses et comptes publics de l'exercice 2011-2012.

L'ancien AAP ne démontrait pas suffisamment comment la GRC contribue aux résultats du gouvernement du Canada et reproduisait, en grande partie, la structure organisationnelle en vigueur au moment où elle a été élaborée. La nouvelle AAP reflète mieux l'arrimage de l'organisation à l'ensemble des résultats gouvernementaux et détaille davantage le type de programmes et services offerts par la GRC.

Sommaire de la planification

Ressources financières (en M \$)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
3 026,0	2 794,1	2 746,5

Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
30 525	28 746	28 734



SECTION I : SURVOL DE L'ORGANISATION

Raison d'être et responsabilités

Le mandat de la GRC, tel qu'il figure à l'article 18 de la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada, comporte plusieurs facettes, notamment : la prévention du crime et les enquêtes criminelles; le maintien de la paix et de l'ordre; l'exécution des lois; la contribution à la sécurité nationale; la sécurité des représentants de l'État, des dignitaires en visite et des missions étrangères; la sécurité d'événements majeurs comme les Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver 2010; et la prestation de services de soutien opérationnel cruciaux aux services de police et organismes d'exécution de la loi établis au Canada ou à l'étranger.

À titre de service de police national du Canada, la GRC apporte un appui essentiel à la sécurité de la population canadienne, que le gouvernement s'engage à assurer. En statuant au crime aux niveaux municipal, provincial/territorial, fédéral et international, la GRC aborde la sécurité d'un point de vue intégré, et garantit l'uniformité de son rôle et de sa présence d'un océan à l'autre. La Gendarmerie exécute les lois fédérales dans l'ensemble du pays et, en vertu d'accords sur les services de police, les lois provinciales/territoriales dans toutes les provinces (sauf l'Ontario et le Québec), au Nunavut, au Yukon et dans les Territoires du Nord-Ouest, ainsi que les règlements municipaux dans quelque 180 municipalités.

Née Police à cheval du Nord-Ouest en 1873, la GRC n'a pris sa forme actuelle qu'au moment de fusionner avec la Dominion Police en 1919. Prenant appui sur un héritage solide, elle a grandi jusqu'à devenir ce qu'elle est aujourd'hui : une organisation de quelque 30 000 employés, qui offre des services de police de première qualité au Canada comme à l'étranger.

La GRC est un service de police complexe en raison de la diversité de son mandat. Elle doit tenir compte de la portée, de la nature et de l'incidence des crimes sur lesquels elle enquête, tout en s'adaptant à un contexte qui ne cesse d'évoluer. Elle ne peut y arriver qu'en réévaluant et en ajustant constamment ses stratégies, et en se dotant d'une gestion et d'une gouvernance souples et réactives. À ce titre, la GRC s'engage à être une organisation progressiste qui assure la sécurité des collectivités et fait preuve de leadership dans sa quête d'excellence. Son personnel montre son dévouement pour les collectivités qu'il sert par : un traitement impartial et respectueux de toutes les personnes; la responsabilité; la résolution concertée des problèmes; la sensibilité culturelle; l'amélioration de la sécurité publique; le partenariat et la consultation; une communication franche; une utilisation judicieuse des ressources; et un service de qualité offert en temps opportun.

Tout le travail de la Gendarmerie repose sur la volonté de servir de ses employés, la prévention criminelle, la protection, l'exécution de la loi et le renseignement.

- **Service :** Nous produisons des services policiers aux collectivités, mais aussi un soutien indispensable à d'autres organismes de police et d'exécution de la loi au Canada comme à l'étranger.
- **Prévention :** Nous contribuons à prévenir la criminalité et à régler les problèmes des collectivités en travaillant avec ces dernières, et en appliquant différentes techniques de prévention criminelle.
- **Protection :** Nous aidons à assurer la protection et la sécurité des Canadiens et des collectivités. Nous fournissons aussi une protection particulière à certaines personnes.
- **Exécution de la loi :** Nous exécutons les lois par des arrestations, poursuites ou en appliquant des mesures de rechange.
- **Renseignement :** Nous analysons des éléments d'information et en tirons des renseignements qui servent de fondement à nos décisions opérationnelles et administratives.

Pour en savoir plus sur ces activités, ainsi que sur les stratégies et priorités qui permettent à l'organisation de respecter ses engagements, veuillez consulter le Cadre stratégique de la GRC.

Le cadre stratégique oriente le travail du personnel en vue de réaliser l'objectif de la GRC. L'exécution de l'ensemble des éléments figurant dans le cadre permet de s'assurer que l'organisation contribue collectivement et directement à son objectif stratégique qui est un Canada sécurisé et sécurisé. Pour de plus amples renseignements, rendez-vous sur le site de la GRC, à : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/about-ausujet/strat-fra.htm>



MESSAGE DU MINISTRE

En ma qualité de ministre de la Sécurité publique, j'ai le plaisir de présenter au Parlement le *Rapport sur les plans et les priorités de la Gendarmerie royale du Canada* (GRC) élaboré pour l'exercice financier 2011-2012.

Responsable d'un mandat à plusieurs volets, la GRC s'attaque à la criminalité aux échelles municipale, provinciale ou territoriale, fédérale et internationale. Elle aborde les questions de sécurité de façon intégrée et assure une présence fédérale d'un océan à l'autre. Elle est incontestablement un vecteur essentiel de l'engagement du gouvernement canadien à garantir un Canada sécuritaire et sécurisé.

Le maintien de la santé et de la sécurité des Canadiens et de leurs familles figure parmi les priorités que le gouvernement s'est fixé aux chapitres de l'application de la loi et de la sécurité nationale. Le gouvernement est résolu à centrer plus d'efforts sur la protection des enfants, des femmes et des victimes de la criminalité en col blanc. Les priorités stratégiques de la GRC : les crimes graves et le crime organisé, la sécurité nationale, l'intégrité économique, la jeunesse et des communautés autochtones saines – sont alignées avec ces objectifs. La Gendarmerie a également établi des priorités en matière de gestion concourant à la qualité des services et à l'efficacité opérationnelle. Elle entend augmenter la confiance du public dans l'organisation à un haut niveau, fournir des services de police de premier ordre et adapter ces derniers aux besoins ciblés. À cette fin, le gouvernement la soutient fermement afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat et donner suite à ses priorités.

En août 2010, la GRC a renouvelé son architecture des activités de programme et son cadre de mesure du rendement. Les nouvelles versions entreront en vigueur l'année prochaine et seront présentées dans le Budget des dépenses et les Comptes publics. Le gouvernement estime que la nouvelle structure de la GRC représente mieux ses liens avec la sécurité publique en général ainsi que les types de programmes et de services qu'elle offre.

L'exercice 2011-2012 apportera des changements positifs et posera de nouveaux défis à la GRC. Tant que celle-ci demeurera attachée à sa vision du changement voulant qu'elle soit une organisation capable de s'adapter, responsable et digne de confiance constituée d'employés pleinement motivés à exercer un leadership et à fournir des services de police de premier ordre, elle poursuivra la mise en œuvre d'initiatives visant le changement afin de compléter les remarquables exploits qu'elle a accomplis jusqu'à présent. Le gouvernement s'engage à aider la GRC à évoluer en une entité plus moderne, plus forte et plus efficace en vue de lui permettre de satisfaire aux exigences complexes du travail policier du 21^e siècle.

Pour conclure, je tiens à remercier tous les membres en uniforme et les employés de la GRC pour leur engagement et leur dévouement continus à la protection des Canadiens et du Canada.

P. Toews

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Ministre de la Sécurité publique



TABLE DES MATIÈRES

Message du Ministre	5
Section I : Survol de l'organisation	7
Raison d'être et responsabilités	7
Résultats stratégiques et architecture d'activités de programmes (AAP)	8
Tableau de concordance de l'AAP	8
Sommaire de la planification	8
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques	10
Priorités stratégiques	10
Priorités de gestion	12
Analyse des risques	13
Profil de dépenses	14
Plan d'action économique du Canada	14
Budget des dépenses par crédit	14
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique	15
Résultat stratégique 1 : Réduction de l'activité criminelle qui touche les Canadiens	15
Activité de programme 1.1 : Opérations policières	15
Activité de programme 1.2 : Exécution de la loi	17
Résultat stratégique 2 : Collaboration et assistance de la police canadienne sur la scène internationale, tout en maintenant le riche patrimoine de la police au pays	19
Activité de programme 2.1 : Opérations internationales	19
Activité de programme 2.2 : Culture et patrimoine de la police canadienne	20
Activité de programme 4.1 : Services internes	21
Section III : Renseignements supplémentaires	25
Principales données financières	25
Liste des tableaux supplémentaires	25
Section IV : Autres sujets d'intérêt	27
Autres sujets d'intérêt	27



C/103w1

Gendarmerie royale du Canada Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Gendarmerie royale du Canada

Budget des dépenses
2011-2012

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77

Government
Publications



Security Intelligence Review Committee

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

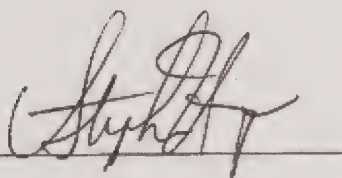
Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Security Intelligence Review Committee

2011-12

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Stephen Harper', is written over a horizontal line.

The Right Honourable Stephen Harper
Prime Minister of Canada

Table of Contents

Chair’s Message	1
Section I: Departmental Overview	3
Raison d’être and Responsibilities	4
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	4
Planning Summary	4
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	6
Risk Analysis	7
Expenditure Profile	8
Estimates by Vote	8
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	9
Strategic Outcome	10
Program Activity by Strategic Outcome	11
Program Activity 1.1: Reviews	11
Program Activity 1.2: Complaints	13
Program Activity 1.3: Internal Services	15
Section III: Supplementary Information	17
Financial Highlights	18
Future-oriented Condensed Statement of Operations	18
Supplementary Information Tables	18

Chair's Message

I am pleased to submit the Security Intelligence Review Committee's (SIRC's) Report on Plans and Priorities (RPP) for 2011-2012.

For more than a quarter of a century, SIRC has been an integral component of the democratic accountability of the Canadian Security Intelligence Service (CSIS) by ensuring that it acts appropriately, effectively and lawfully in protecting Canada's national security. As Canada's national security intelligence service, CSIS has unique powers and responsibilities. It is with a great sense of pride and responsibility that SIRC conducts ongoing, independent reviews of CSIS's operations and activities.



Both SIRC's and CSIS's mandates has remained unchanged since their creation. Nonetheless, in its 2009-2010 Annual Report, SIRC has suggested that it is time for a public discussion on the future role of security intelligence and, as a corollary, the review function in support of that role. SIRC will continue to monitor any developments in Canada's security intelligence environment to ensure that it is ready to adapt to change and respond to any challenge, as required.

I trust that this year's RPP will provide readers with further insight into SIRC's mandate to ensure that CSIS investigates and reports on threats to national security in a manner that respects the rule of law and the rights of Canadians.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of a large loop and a series of horizontal strokes.

Honourable Arthur T. Porter, P.C., M.D.
Chair

Section I: Departmental Overview

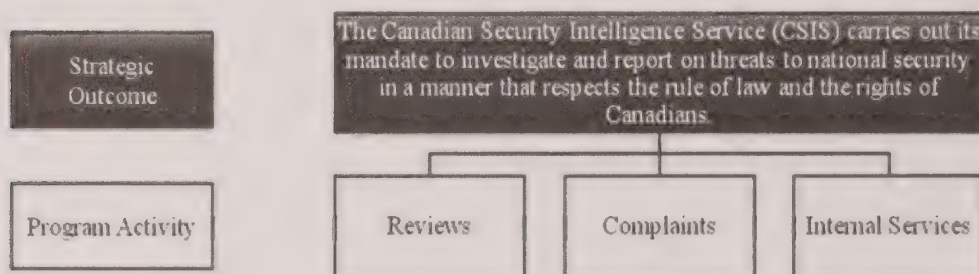
Raison d'être and Responsibilities

The Canadian Security Intelligence Service (CSIS) performs its duties and functions in accordance with the law, policy and Ministerial direction.

The Security Intelligence Review Committee (SIRC or the Committee) is a small, independent review body that reports to Parliament on the operations of the Canadian Security Intelligence Service (CSIS or the Service). It was established at the same time that CSIS was created in 1984, and derives its powers from the same legislation, the *CSIS Act*.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

The chart below illustrates SIRC's framework of program activities, which roll up and contribute to progress toward the organization's Strategic Outcome.



Planning Summary

Financial Resources (thousands of dollars)

2011-12	2012-13	2013-14
2,840	2,540	2,540

Human Resources (Full-time Equivalent – FTE)

2011-12	2012-13	2013-14
21	21	21

Planning Summary (*continued*)

Strategic Outcome: The Canadian Security Intelligence Service (CSIS) carries out its mandate to investigate and report on threats to national security in a manner that respects the rule of law and the rights of Canadians.	
Performance Indicators	Targets
Number of reviews/complaint investigations that assessed whether CSIS activities were appropriate, effective and in compliance with the <i>CSIS Act</i> , Ministerial Direction and operational policy	No major incidents of non-compliance by CSIS

(thousands of dollars)

Program Activity	Forecast Spending 2010–11	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011–12	2012–13	2013–14	
Reviews	998	1,162	1,162	1,162	Strong and independent democratic institutions
Complaints	708	890	590	590	Strong and independent democratic institutions
Internal Services	1,081	788	788	788	
Total Planned Spending	2,787	2,840	2,540	2,540	

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
Continuous improvement for reviews and complaints	Ongoing	SO 1	<p>SIRC's research methodology is constantly evolving to reflect the increasing complexity of CSIS's operations.</p> <p>SIRC will continue to rely on thematic reviews in order to maximize its ability to assess a broader range of CSIS activities.</p> <p>SIRC will continue to encourage staff to attend seminars and conferences, as well as provide opportunities for training and professional development.</p> <p>SIRC will continue to strive to ensure that complaints result in a fair and timely resolution.</p> <p>SIRC Members will continue to be offered administrative legal training, to assist them in presiding over a fair hearing in a timely manner.</p>

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
Improved Corporate Management	Ongoing	SO 1	SIRC will continue to assess its internal processes and introduce additional internal policies and procedures consistent with its commitment to improving efficiency and implementing modern management practices.

Risk Analysis

The magnitude of change that has taken place in the security and intelligence community over the past ten years, and the pace of those changes, have given rise to many challenges. These have been most visible in the O'Connor, Major and Iacobucci Commissions of Inquiry and the engagement of the courts in national security issues, as expressed in a number of landmark judicial decisions.

Questions regarding the mandate and performance of Canada's national security apparatus have been raised in public and parliamentary debates, driven partly by the high-profile judicial inquiries cited above. Calls for taking stock have come from a range of sources, including CSIS itself. SIRC continues to monitor discussion and debate about potential and ongoing Government initiatives that may impact upon the nature and scope of SIRC's reviews and complaints investigations.

SIRC will also continue to adjust its focus to account for CSIS's involvement in new operating environments. SIRC's review function has been adapting to these changes to ensure regular examination of all CSIS operations and activities.

The Federal Court is seized of two judicial review applications, one of which raises SIRC's jurisdiction to consider the Charter in the course of its investigations. The result of the Federal Court ruling will have a direct impact on the future of complaints investigations by SIRC.

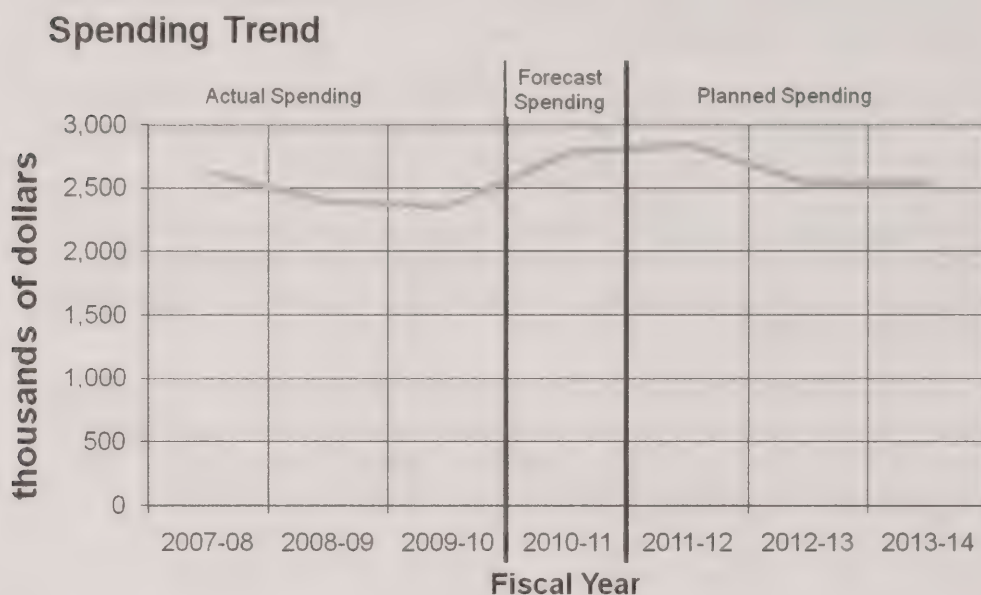
Given its very small staff complement, SIRC remains vulnerable to the loss of corporate memory which could result from even a minor staff turnover. As such, staff retention and cross-training remains a priority. In addition, meeting central agency reporting requirements provides constant challenges to micro-agencies such as SIRC.

Expenditure Profile

Departmental Spending Trend 2007-08 to 2013-14 (thousands of dollars)

Actual Spending			Forecast Spending	Planned Spending		
2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
2,626	2,399	2,355	2,787	2,840	2,540	2,540

For the 2011-12 fiscal year, SIRC plans to spend \$2.84 million to meet the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcome. The figure below illustrates SIRC's spending trend from 2006-07 to 2012-13.



Two distinct pressures will result in increased spending for SIRC in 2011-12. In addition to commencing the fiscal year with a full complement of staff, SIRC will be engaged with two judicial reviews during the year which will require the organization to retain expert outside counsel.

Estimates by Vote

For information on our organizational votes and/or statutory expenditures, please see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-eng.asp>.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome

SIRC has only one strategic outcome: that CSIS performs its duties and functions in accordance with the law, policy and Ministerial direction.

SIRC is uniquely situated to provide context to the broader public debates about the nature and scope of the threat environment, and how these are addressed. Although SIRC does not promote any particular viewpoint or policy perspective, the reviews and complaint reports provide important snapshots of CSIS's work. They offer a careful assessment as to whether CSIS addresses these threats appropriately and effectively, and in a manner that respects its powers and authorities.

This outcome is important to Canadians, because it helps to protect their fundamental rights and freedoms. SIRC serves as a cornerstone in assuring the democratic accountability of one of the Government's most powerful security organizations.

The following section describes SIRC's program activities, including how they contributed to SIRC's performance at the strategic outcome level.

SIRC has three Program Activities. The first is to conduct in-depth reviews of CSIS activities in order to ensure that CSIS carries out its duties and functions appropriately, effectively and in accordance with legislation, policy and Ministerial Direction. The second is to conduct investigations pursuant to S.38(c) of the *CSIS Act*. The third Program Activity encompasses the internal services required to support the functioning of the organization.

Program Activity by Strategic Outcome

Program Activity 1.1: Reviews

The purpose of the Review Program is to conduct reviews of CSIS activities to ensure that CSIS performs its duties and functions appropriately and effectively, and in accordance with legislation, policy and Ministerial Direction. Through a comprehensive and multifaceted program of research, SIRC staff examine various aspects of CSIS's operations and activities to prepare a retrospective analysis for the Committee's approval.

Program Activity : Reviews					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (thousands of dollars)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
10	1,162	10	1,162	10	1,162

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
The improvement of CSIS's performance based on the findings and recommendations that SIRC makes in its reviews.	Number of reviews completed as per SIRC's annual Research Plan.	100% of reviews completed per SIRC's annual Research Plan.
	Percentage of SIRC's review recommendations accepted by CSIS.	70% of SIRC's review recommendations accepted by CSIS.
	Frequency that key elements of CSIS activities and operations are reviewed.	100% of the statutory requirements, as per <i>CSIS Act</i> , are met.
	Production of SIRC Annual Report.	Submission of SIRC Annual Report to the Minister of Public Safety Canada as per statutory requirements.

Planning Highlights

SIRC's reviews assess CSIS's performance and may include findings and non-binding recommendations. These reviews are submitted to the Director of CSIS, the Inspector General CSIS and, in special circumstances, to the Minister of Public Safety. A declassified summary of each review is included in SIRC's Annual Report. The objective is to provide Parliament and Canadians with "snapshots" of past CSIS operations that, over time, provide a comprehensive picture of CSIS's performance.

SIRC's Annual Report to Parliament is the primary method for informing Canadians about its work. To the best of its ability and within the legal constraints governing national security and privacy, every review undertaken and every complaint acted upon, is summarized in SIRC's Annual Report. In accordance with Section 53 of the CSIS Act, SIRC submits this report to the Minister of Public Safety "not later than September 30" of each fiscal year, for tabling in Parliament within 15 days in which the House is sitting.

To achieve the expected result, SIRC plans to undertake the following activities:

- SIRC will continue to select topics for review that reflect the increasing complexity of CSIS's operations;
- SIRC plans to complete six to eight reviews, while retaining the flexibility to respond to unforeseen events;
- SIRC and staff will visit CSIS regional offices and meet with senior staff and communicate the Committee's focus and concerns; and
- SIRC will review one CSIS Station abroad.

Benefits for Canadians

Canadians derive a direct benefit from SIRC's Review Program as it is designed to address a broad range of CSIS's duties and functions. In selecting reviews, SIRC takes into consideration domestic and world events; issues, priorities and concerns identified by Canadians and Parliament; past reviews; matters of interest identified in complaints investigations; and existing and emerging CSIS activities. Over the course of several years, SIRC is able to examine a significant number of CSIS's investigations and functions. The Committee must always be prepared to adjust the review program to address unforeseen events.

Ensuring that security intelligence in Canada is conducted appropriately, effectively and lawfully in protecting Canada and its citizens—these are responsibilities that SIRC has effectively carried out for over a quarter of a century in Canada. SIRC is a core component in a system of checks and balances defined under the *CSIS Act* to keep CSIS accountable to Parliament and to all Canadians.

Program Activity 1.2: Complaints

The purpose of the Complaints Program is to receive and investigate complaints about CSIS brought forward by individuals or groups. When doing so, SIRC acts as an independent, quasi-judicial administrative tribunal pursuant to the *CSIS Act*. SIRC conducts investigations in relation to:

- complaints “with respect to any act or thing done by the Service” as described in the *CSIS Act*;
- complaints about denials of security clearances to federal government employees and contractors;
- referrals from the Canadian Human Rights Commission in cases where the complaint relates to the security of Canada; and,
- Reports made pursuant to S.19 of the *Citizenship Act*.

Once a written complaint is received, SIRC conducts a preliminary review, which may include any information in the possession of CSIS, except for Cabinet confidences. Where a complaint does not meet certain statutory requirements, SIRC declines jurisdiction and the complaint is not investigated.

If jurisdiction is established, complaints are investigated through a quasi-judicial hearing presided over by one or more Committee members, assisted by staff. A party has the right to be represented by counsel and to make representations at the hearing. Pre-hearings may be conducted to establish and agree on procedures with the Complainant and/or the Complainant’s counsel, and with the respondent (CSIS) and the respondent’s counsel.

SIRC’s legal team provides advice on procedural and substantive matters, and will also cross-examine Service and other witnesses when, for national security reasons, evidence must be heard without the Complainant being present.

Once SIRC has established jurisdiction, the time to resolve a complaint can vary in length depending on a number of factors, including the complexity of the file, the quantity of documents to be reviewed, the number of hearings, and the availability of the participants.

When SIRC’s investigation of a complaint made under Section 41 is concluded, the Committee provides a report to the Director of CSIS, the Minister of Public Safety and the Complainant. Summaries of these reports, edited to protect national security and the privacy of Complainants, are also included in SIRC’s Annual Report to Parliament.

Pursuant to Section 42 of the *CSIS Act*, individuals who have been denied a security clearance must be informed of this action by the Deputy Head of the organization. These individuals have the right to make a complaint to SIRC and, where appropriate, SIRC will investigate and report its findings and any recommendations to the Minister, the Director of CSIS, the Deputy Head concerned and the Complainant.

Program Activity : Complaints					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (thousands of dollars)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
5	890	5	590	5	590

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Parties before SIRC receive a fair and timely resolution of their complaint.	SIRC will publish service standards for those elements in the complaints process which it controls.	85% of published service standards are met.
	As a percentage of all SIRC complaint decisions rendered, any which are reviewed by the Federal Court, are upheld on judicial review.	90% of complaint decisions upheld (as a percentage of all complaint decisions rendered).

Planning Highlights

To achieve the expected result, SIRC plans to undertake the following activities:

- SIRC will continue to study best practices of other tribunals and adopt measures to improve its timely and efficient completion of investigations.
- SIRC will develop service standards for those elements of the complaints process under its control and publish these on its website; and
- SIRC will provide ongoing legal training to assist Members in presiding over a fair hearing.

Benefits for Canadians

SIRC has taken great care in how it conducts independent investigations into complaints related to the activities of CSIS. We report our results in the fullest manner possible through the Annual Report to Parliament, as well as individual complaint reports. Canadians are thus reassured that CSIS is being held accountable for its actions through a forum for hearing complaints by citizens.

Program Activity 1.3: Internal Services

This activity captures all of the corporate costs associated with the day to day operations of the organization (e.g. informatics, asset management, accommodations, security, corporate reporting, information management, etc.). Also, the administration of meetings attended by Committee Members, are captured within this Program Activity.

Although the Privy Council Office provides some administrative and financial services to SIRC through a Memorandum of Understanding (MOU), the cost of that MOU is accounted for within this Activity. In addition, financial and human resource management services not provided by the Privy Council Office are funded through this activity.

Program Activity: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (thousands of dollars)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
6	788	6	788	6	788

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Achieve greater efficiency and effectiveness within SIRC.	SIRC will develop and implement a HR Plan addressing key areas such as succession planning and staff development and retention.	Completion and approval of HR Plan. Development of strategy for implementation of long term recommendations.
	Finalize internal policies and applicable procedures in the areas of security and asset management.	Approval and dissemination of internal policies.
	Development of a strategy for information management.	Development and approval of a Plan for addressing long term information management strategy.

Planning Highlights

As a micro-agency, SIRC relies heavily on experienced staff to ensure that the quality of its work is maintained. The development of a HR Plan will allow the organization to address such issues as succession planning and staff retention.

A micro-agency such as SIRC cannot afford to be inefficient or miss opportunities to leverage existing technologies in its day to day work. Therefore, SIRC continues to develop its IT infrastructure and its policy framework. SIRC will continue to assess its internal processes and introduce additional internal policies and procedures consistent with its commitment to improving efficiency and implementing modern management practices.

Benefits for Canadians

In strengthening its internal services, SIRC demonstrates its support for well-managed and accountable government. This facilitates the effective and efficient delivery of SIRC's mandate which provides a direct benefit to Canadians.

Section III: Supplementary Information

Financial Highlights

SIRC's future-oriented financial statements can be found on its website at the following link: <http://www.sirc.gc.ca/opbapb/fstefi/2011-2012/index-eng.html>.

Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the years ending March 31 2011 and 2012

(Thousands of dollars)

	% Change	Future-oriented 2011-12	Future-oriented 2010-11
EXPENSES	8%	3,356	3,097
NET COST OF OPERATIONS	8%	3,356	3,097

The estimated total expenses for the Security Intelligence Review Committee for fiscal year 2011-12 is \$3,356 thousand. The increase of \$259 thousand in the net cost of operations for fiscal year 2011-12 is mainly due to an increase in the expected need for outside professional services to support SIRC during two judicial review processes before the Federal Court as well as SIRC's plans to operate with a full complement of staff. Over the past few fiscal years SIRC has expended fewer salary dollars due to extended authorized leaves and vacancies. The need for Top Secret security clearances, for all positions, creates delays of several months from the time a potential candidate is selected to the actual starting date of a new employee.

Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables found in the 2011-12 Report on Plans and Priorities can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's web site at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>.

- Summary of Capital Spending by Program Activity

Faits saillants au sujet des finances

Les états financiers du CSARS sont disponibles sur son site Web à l'adresse suivante : <http://www.csars-sirc.gc.ca/opbapb/fstef/2011-2012/index-fra.html>

État prospectif condensé des opérations

Pour les exercices prenant fin le 31 mars 2011 et le 31 mars 2012

(Milliers de dollars)

	Variation en %	État prospectif 2011-2012	État prospectif 2010-2011*
DÉPENSES	8 %	3 356	3 097
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	8 %	3 356	3 097

On estime qu'en 2011 2012, le CSARS dépensera un total de 3 356 \$ milliers de dollars. L'augmentation de 259 \$ milliers de dollars du coût de fonctionnement net pour l'exercice 2011 2012 s'explique principalement par une augmentation prévue du recours à des professionnels de l'extérieur, en raison de la participation du CSARS à deux révisions judiciaires dont la Cour fédérale est saisie, et par l'objectif du Comité de disposer d'un effectif complet. Au cours des derniers exercices, le CSARS a consacré moins de fonds aux salaires, en raison de congés prolongés et de postes vacants. Il est à noter que puisque tous les employés doivent détenir une cote de sécurité de niveau Très secret, il faut parfois compter plusieurs mois entre le moment où un poste se libère et la date d'entrée en service du nouvel employé.

Tableaux de renseignements supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport sur les plans et priorités de 2011-2012 sont disponibles dans le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-fra.asp>.

- Dépenses par activité de programme

Section III : Renseignements supplémentaires

Faits saillants de la planification

En raison de sa très petite taille, le CSARS doit pouvoir compter sur une équipe expérimentée pour assurer le maintien de la qualité de son travail. L'élaboration d'un plan de gestion des ressources humaines lui permettra d'aborder des enjeux tels que la planification de la relève et la conservation du personnel.

En tant que très petit organisme, le CSARS ne peut pas se permettre d'être inefficace et il doit saisir toutes les occasions d'appliquer la technologie à ses activités quotidiennes. C'est pourquoi il continue de renforcer son infrastructure de technologie de l'information et son cadre stratégique. Il continuera d'évaluer ses processus internes et d'adopter des politiques et procédures en vue de respecter son engagement d'améliorer l'efficacité et d'adopter des pratiques de gestion modernes

Avantages pour les Canadiens

En renforçant ses services internes, le CSARS démontre qu'il lui tient à cœur que le gouvernement soit bien géré et responsable. Il remplit ainsi son mandat de manière plus efficace et efficiente, ce qui produit des retombées directes pour les Canadiens.

Activité de programme 1.3 : Services internes

Les services internes englobent tous les coûts associés aux opérations quotidiennes de l'organisation (p. ex. informatique, gestion de l'actif, installations, sécurité, établissement de rapports, gestion de l'information). L'administration des réunions auxquelles participent les membres du CSARS fait également partie de cette activité de programme. Le Bureau du Conseil privé (BCP) offre au CSARS des services administratifs et financiers dans le cadre d'un protocole d'entente dont les coûts sont comptabilisés dans l'activité de programme Services internes. Les services de gestion des ressources financières et humaines qui ne sont pas fournis par le BCP relèvent aussi de cette activité.

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers de dollars)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	788	ETP	Dépenses prévues	788
6			6		
					788

Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Renforcement de l'efficacité et de l'efficacité du CSARS.	Elaboration d'un plan de gestion des ressources humaines dans lequel il sera question d'activités clés, comme la planification de la relève, le perfectionnement et la conservation du personnel.	Préparation de politiques et procédures internes relatives à la sécurité et à la gestion de l'actif.	Elaboration d'une stratégie de gestion de l'information.	Elaboration et approbation d'un plan en vue de l'adoption d'une stratégie de gestion de l'information à long terme.	Rédaction et approbation du plan.

Le CSARS veille avec grand soin à mener, à titre indépendant, les enquêtes sur les plaintes relatives aux activités du SCRS. Il présente ses résultats de la manière la plus détaillée possible dans son rapport annuel au Parlement ainsi que dans les rapports sur les plaintes. Les Canadiens ont donc l'assurance que le SCRS est tenu responsable de ses actes actions, puisqu'ils disposent d'une tribune où formuler leurs plaintes.

Avantages pour les Canadiens

- continuera d'étudier les pratiques exemplaires des autres tribunaux et adoptera des mesures pour améliorer la rapidité et l'efficacité de l'exécution des enquêtes;
- établira des normes de service pour les éléments du processus de plainte dont il est responsable et les publiera sur son site Web;
- donnera régulièrement de la formation juridique à ses membres pour les aider à présider les audiences avec équité et rapidité.

Afin d'obtenir le résultat attendu, le CSARS

Faits saillants de la planification

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement		Objectifs
	Les parties qui se présentent devant le CSARS voient leurs plaintes se régler de façon juste et rapide.	Le CSARS publiera des normes de service pour les éléments du processus de plainte dont il est responsable.	90 % des décisions concernant des plaintes sont confirmées (pourcentage de toutes les décisions rendues).
	CSARS confirmeront la Cour fédérale à l'examen judiciaire.		85 % des normes publiées sont respectées.

Activité de programme : Plaintes		Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers de dollars)		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
5	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	5	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	590

Selon l'article 42 de la *Loi sur le SCRS*, les personnes à qui une habilitation de sécurité est refusée doivent être informées de cette décision par l'administrateur général de leur organisation. Elles ont le droit de porter plainte auprès du CSARS qui, s'il y a lieu, fera enquête et présentera ses constatations et recommandations au ministre, au directeur du SCRS, à l'administrateur général et au plaignant.

Activité de programme 1.2 : Plaintes

Dans le cadre de son programme des plaintes, le CSARS reçoit les plaintes que des personnes ou des groupes portent contre le SCRS, et mène les enquêtes qui s'imposent. Le CSARS agit ainsi à titre de tribunal administratif quasi judiciaire et indépendant, en application de la *Loi sur le SCRS*. Ses enquêtes portent sur :

- les plaintes « contre des activités du Service », aux termes de la *Loi sur le SCRS*;
- les plaintes concernant les habilitations de sécurité à des fonctionnaires ou à des fournisseurs du gouvernement fédéral;
- les plaintes dont le CSARS est saisi par la Commission canadienne des droits de la personne et qui ont trait à la sécurité du Canada;
- les rapports présentés en vertu de l'article 19 de la *Loi sur la citoyenneté*.

Lorsqu'il reçoit une plainte par écrit, le CSARS en fait un examen préliminaire. Pour ce faire, il peut avoir recours à tous les renseignements détenus par le SCRS, exception faite des documents confidentiels du Cabinet. Si la plainte ne répond pas à certaines exigences de la loi, elle ne relève pas de la compétence du CSARS et ne fait donc pas l'objet d'une enquête.

Si la compétence du CSARS est établie, celui-ci étudie la plainte dans le cadre d'une audience quasi judiciaire présidée par au moins un de ses membres, avec l'aide du personnel. Le plaignant a le droit d'être représenté par un avocat et de formuler des observations pendant l'audience. Une audience préliminaire peut être tenue pour établir la procédure, de concert avec le plaignant et son avocat (s'il y a lieu) et l'intimé (SCRS) et son avocat. L'équipe juridique du CSARS fournit des avis concernant la procédure et les questions de fond, et elle contre-interroge les témoins du SCRS si, pour des raisons liées à la sécurité nationale, ceux-ci doivent être entendus en l'absence du plaignant.

Une fois la compétence du CSARS établie, le temps nécessaire au règlement d'une plainte peut varier en fonction de divers facteurs, dont la complexité du dossier, la quantité de documents à examiner, le nombre d'audiences requises et la disponibilité des participants.

Lorsque le CSARS termine son enquête sur une plainte présentée en vertu de l'article 41, il présente un rapport au directeur du SCRS, au ministre de la Sécurité publique et au plaignant. Les résumés de ces rapports, une fois modifiés afin de protéger la sécurité nationale et la vie privée des plaignants, figurent également dans le rapport annuel du CSARS au Parlement.

Faits saillants de la planification

Les examens du CSARS visent à évaluer le rendement du SCRS et peuvent comporter des constatations et des recommandations non exécutoires. Ces examens sont présentés au directeur du SCRS, à l'inspecteur général du SCRS et, dans certaines circonstances, au ministre de la Sécurité publique. Le rapport annuel du CSARS contient un résumé classifié de chacun des examens. L'objectif est de fournir au Parlement et aux Canadiens un aperçu des activités passées du SCRS qui, avec le temps, donne un tableau général du rendement du Service.

Le rapport annuel du CSARS au Parlement est le principal moyen d'informer les Canadiens des travaux du Comité. Autant que faire se peut et en tenant compte des contraintes législatives touchant la vie privée, toutes les études que le CSARS effectue et toutes les plaintes auxquelles il donne suite sont résumées dans le rapport annuel. En vertu de l'article 53 de la *Loi sur le SCRS*, le rapport doit être présentée au ministre de la Sécurité publique « au plus tard le 30 septembre » de chaque exercice, et déposé devant le Parlement dans les 15 premiers jours de séance suivant sa réception.

Afin d'obtenir le résultat attendu, le CSARS :

- continuera de choisir des sujets d'examen qui reflètent la complexité croissante des activités du SCRS;
- effectuera de six à huit examens, tout en conservant la souplesse requise pour réagir aux événements imprévus;
- visitera, avec son personnel, les bureaux régionaux du SCRS, afin de rencontrer les cadres supérieurs et de faire connaître ses principales priorités et préoccupations;
- soumettra à un examen un poste du SCRS à l'étranger.

Avantages pour les Canadiens

Le programme d'examen du CSARS produit des avantages directs pour les Canadiens, car il est conçu de manière à viser un vaste éventail des obligations et fonctions du SCRS. Pour choisir les examens à effectuer, le CSARS tient compte des événements survenus sur les scènes nationale et mondiale; des questions, priorités et préoccupations soulevées par les Canadiens et le Parlement; de ses études antérieures; de sujets d'intérêt soulevés au fil de ses enquêtes sur les plaintes; des activités actuelles et nouvelles du SCRS. Ainsi, le CSARS peut se pencher sur un nombre important d'enquêtes et sur plusieurs années, le CSARS peut se pencher sur un nombre important d'enquêtes et de fonctions du SCRS. Il doit toujours être prêt à modifier son programme d'examen afin de tenir compte des événements imprévus.

Veiller à ce que les activités en matière de renseignement de sécurité soient menées au Canada de manière appropriée, avec efficacité et dans le respect de la loi, de façon à protéger le pays et ses citoyens, voilà les responsabilités dont le CSARS s'acquitte depuis plus d'un quart de siècle au Canada. Le CSARS est un maillon clé d'un système de vérifications et de contrepois établi dans la *Loi sur le SCRS* et visant à rendre le SCRS responsable devant le Parlement et tous les Canadiens.

Activité de programme par résultat stratégique

Activité de programme 1.1 : Examens

Le programme d'examens a pour objectif l'analyse des activités du SCRS afin de vérifier si celui-ci s'acquitte de ses obligations et de ses fonctions de manière appropriée et efficace, et conformément à la loi, aux politiques et aux instructions ministérielles. Grâce à un programme de recherche complet et comportant de nombreux volets, le personnel du SCRS examine les divers aspects des opérations et activités du SCRS afin de réaliser une analyse rétrospective qui sera soumise à l'approbation du Comité.

Activité de programme : Examens					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
10	1 162	10	1 162	10	1 162

Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Amélioration du rendement du SCRS à la lumière des constatations et des recommandations formulées par le CSARS dans ses examens.		Nombre d'examens effectués		Tous les examens prévus au programme d'études annuel du CSARS sont effectués.	
		Pourcentage des recommandations du CSARS acceptées par le SCRS.		Le SCRS accepte 70 % des recommandations du CSARS.	
		Fréquence des examens des éléments clés des activités et des opérations du SCRS.		Les exigences de la Loi sur le SCRS sont respectées dans leur intégralité.	
		Production du rapport annuel du CSARS.		Le rapport annuel du CSARS est soumis au ministre de la Sécurité publique suivant les exigences de la loi.	

Résultat stratégique

Le CSARS ne vise qu'un seul résultat stratégique : voir à ce que le SCRS respecte la loi, les politiques et les instructions ministérielles dans l'exercice de ses fonctions.

Le CSARS est particulièrement bien placé pour alimenter les débats sur la nature et la portée des menaces à la sécurité et sur la façon de les éliminer. Même si le Comité ne défend pas de point de vue particulier ni de politique précise, ses examens et ses décisions concernant les plaintes constituent des portraits importants du travail accompli par le SCRS : ils permettent de déterminer si le Service traite ou non les menaces d'une manière appropriée et efficace qui se situe dans les limites de ses pouvoirs et de sa compétence.

Ce résultat est important pour les Canadiens, car il aide à protéger leurs droits fondamentaux et leurs libertés. Le CSARS est la pierre angulaire qui permet d'assurer une reddition de comptes démocratique de la part d'un des organismes de sécurité les plus puissants du gouvernement.

Dans la section qui suit, on décrit les activités de programme du CSARS et on explique comment elles ont contribué à l'atteinte du résultat stratégique.

Le CSARS a trois activités de programme. La première consiste à réaliser des examens approfondis des activités du SCRS afin de s'assurer que celui-ci s'acquitte de ses obligations et fonctions de manière appropriée et efficace, et conformément à la loi, aux politiques et aux instructions ministérielles. La deuxième consiste à mener des enquêtes, en application de l'alinéa 38c) de la *Loi sur le SCRS*. La troisième activité de programme concerne les services internes nécessaires au fonctionnement de l'organisation.

Section II : Analyse des activités de programmes par résultat stratégique

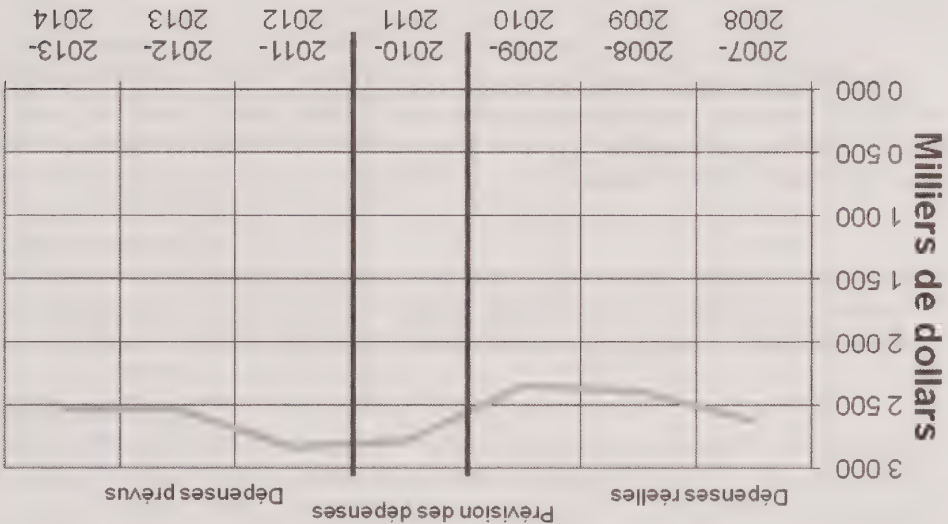
Profil des dépenses

Tendances au chapitre des dépenses ministérielles, de 2007-2008 à 2013-2014 (milliers de dollars)

Dépenses réelles		Prévision des dépenses	Dépenses prévues	
2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
2 626	2 399	2 355	2 787	2 840
2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
				2012-2013
				2013-2014
				2 540
				2 540

Le CSARS projette de dépenser 2,84 millions de dollars au cours de l'exercice financier 2011-2012 pour faire en sorte que ses activités de programme donnent les résultats attendus et contribuent au résultat stratégique. Le graphique qui suit montre les dépenses du CSARS de 2006-2007 à 2012-2013.

Tendances en matière de dépenses



Budget des dépenses par crédit voté

Deux pressions feront augmenter les dépenses du CSARS en 2011-2012. En effet, en plus de commencer l'exercice avec un effectif complet, il participera à deux révisions judiciaires qui l'obligeront à avoir recours aux services d'experts de l'extérieur.

Exercice financier

Pour des renseignements sur les crédits votés et les dépenses législatives de

l'organisation, veuillez consulter le budget principal des dépenses de 2011-2012, qui est accessible en version électronique à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-eng.asp>.

Analyse des risques

L'ampleur des changements qui se sont opérés dans le milieu du renseignement de sécurité et la rapidité avec laquelle ils sont survenus ont entraîné de nombreux problèmes. Ceux-ci se sont surtout manifestés dans le contexte des commissions d'enquête O'Connor, Major et Iacobucci, et dans le rôle joué par les tribunaux à l'égard des questions de sécurité nationale, comme le démontrent des décisions judiciaires marquantes.

Des questions sur le mandat et le rendement de l'appareil de sécurité nationale du Canada, suscitées en partie par les commissions d'enquête très médiatisées susmentionnées, ont été soulevées dans les débats publics et parlementaires. Diverses sources, dont le SCRS, ont réclame que l'on fasse le point. Le CSARS continue de suivre la discussion et le débat sur les initiatives actuelles et éventuelles du gouvernement qui pourraient influencer sur la nature et la portée de ses examens et de ses enquêtes sur les plaintes.

Le CSARS continuera de s'ajuster, afin de tenir compte de la participation du SCRS à de nouveaux contextes opérationnels. La fonction de surveillance du CSARS a été adaptée à ces changements, de manière à assurer l'examen régulier de toutes les opérations et activités du SCRS.

La Cour fédérale est saisie de deux demandes de contrôle judiciaire, l'une portant sur la compétence du CSARS de tenir compte de la *Charte* dans le cadre de ses enquêtes. Sa décision aura une incidence directe sur l'avenir des enquêtes relatives à des plaintes menées par le CSARS.

Le CSARS a un effectif de très petite taille. Ainsi, sa mémoire institutionnelle peut être compromise par le moindre mouvement de personnel. C'est pourquoi la conservation du personnel et le transfert des connaissances demeurent une priorité. En outre, les petites organisations telles que le CSARS ont de la difficulté à respecter les exigences des organismes centraux en ce qui concerne l'établissement de rapports.

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Amélioration continue en ce qui concerne les examens et les plaintes.	Permanent	RS 1	<p>La méthodologie de recherche du CSARS évolue continuellement, afin de tenir compte de la complexité croissante des activités du SCRS.</p> <p>Le CSARS continuera d'effectuer des examens thématiques afin de maximiser sa capacité d'évaluer une plus grande variété d'activités du SCRS.</p> <p>Le CSARS continuera d'encourager les employés à assister à des séminaires et conférences, et d'offrir des occasions de formation et de perfectionnement.</p> <p>Le CSARS continuera de veiller à ce que les plaintes soient résolues équitablement et rapidement.</p> <p>Les membres du CSARS continueront de recevoir de la formation juridique pour les aider à présider les audiences avec équité et rapidité.</p>

Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Amélioration de la gestion globale.	Permanent	RS 1	<p>Le CSARS continuera d'évaluer ses processus internes et d'adopter de nouvelles politiques et procédures, en conformité avec son engagement d'améliorer l'efficacité et d'adopter des pratiques de gestion modernes.</p>

Sommaire de la planification (suite)

Résultat stratégique : Le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) exerce son mandat, qui consiste à mener des enquêtes et à rédiger des rapports sur les menaces à la sécurité nationale, dans le respect de la primauté du droit ainsi que des droits de Canadiennes et des Canadiens.	
Indicateurs de rendement	Objectifs
Nombre d'examen et d'enquêtes sur les plaintes qui ont permis de déterminer que les activités du SCRS sont menées de façon appropriée, efficace et conforme à la <i>Loi sur le SCRS</i> , aux instructions ministérielles et à la politique opérationnelle.	Aucun incident majeur de non-conformité de la part du SCRS.

(en milliers de dollars)

Activité de programme des dépenses	Prévision 2010-2011	2011-2012	Dépenses prévues		Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
			2012-2013	2013-2014	
Examens	998	1 162	1 162	1 162	Des institutions démocratiques fortes et indépendantes
Plaintes	708	890	590	590	Des institutions démocratiques fortes et indépendantes
Services internes	1 081	788	788	788	
Total des dépenses prévues	2 787	2 840	2 540	2 540	

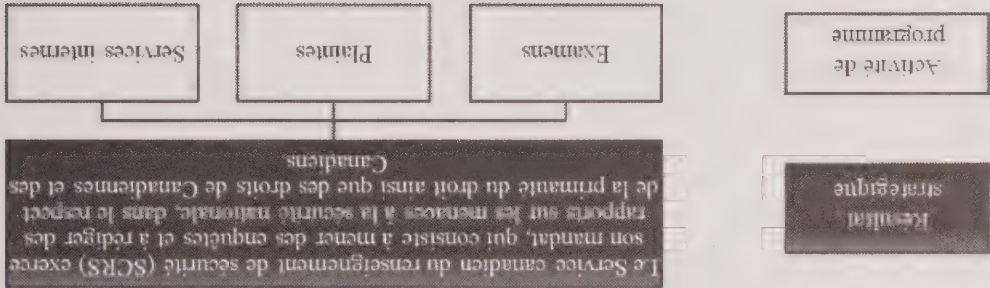
Raison d'être et responsabilités

Le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) respecte la loi, les politiques et les instructions ministérielles dans l'exercice de ses fonctions.

Le Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité (CSARS) est un organisme de surveillance indépendant, de petite taille, qui rend compte au Parlement des activités du SCRS. Il a été créé au même moment que le SCRS, en 1984, et il tire ses pouvoirs de la même loi, la Loi sur le SCRS.

Résultats stratégiques et architecture des activités de programmes

L'image qui suit est illustration du cadre des activités de programme du CSARS, lequel résume la situation et favorise l'obtention du résultat stratégique de l'organisme.



Sommaire de la planification

Ressources financières (en milliers de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014
	2 840	2 540	2 540

Ressources humaines (équivalent temps plein – ETP)	2011-2012	2012-2013	2013-2014
	21	21	21

Section I : Survol

Message du président

C'est avec plaisir que je dépose le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) du Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité (CSARS) pour l'année 2011-2012.

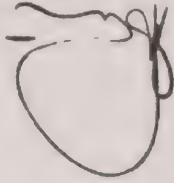
Depuis plus de 25 ans, le CSARS joue un rôle essentiel dans la responsabilisation démocratique du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), en veillant à ce que celui-ci emploie des pratiques appropriées, efficaces et légales pour protéger la sécurité nationale du Canada. À titre de service national du renseignement de sécurité au Canada, le SCRS

possède des pouvoirs et des responsabilités uniques. C'est donc avec une grande fierté et un profond sentiment de responsabilité que le CSARS examine de façon continue et indépendante les opérations et les activités du SCRS.

Les mandats du CSARS et du SCRS n'ont pas changé depuis leur création. Cependant, dans son rapport annuel de 2009-2010, le CSARS a indiqué qu'il était temps de tenir un débat public sur le futur rôle du renseignement de sécurité et, par conséquent, sur la fonction d'examen qui appuie ce rôle. Le CSARS continuera de surveiller l'évolution du domaine du renseignement de sécurité au Canada afin que nous soyons prêts à nous adapter aux changements et à relever n'importe quel défi.

Je suis convaincu que le RPP de cette année éclairera ses lecteurs sur la responsabilité du CSARS, qui est de veiller à ce que le SCRS réalise ses enquêtes et ses rapports sur les menaces à la sécurité nationale dans le respect de la primauté du droit et des droits des

Canadiens.



L'honorable Arthur T. Porter, C.P., M.D.

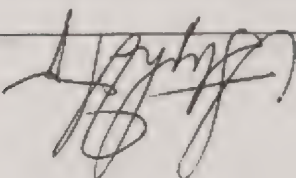
Président



**Comité de surveillance des activités
de renseignement de sécurité**

2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités



Le très honorable Stephen Harper
Premier ministre du Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement adopte ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RRP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité

Budget des dépenses
2011-2012

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77

Government
Publications



Supreme Court of Canada

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



Supreme Court of Canada

2011-12

Report on Plans and Priorities

Approved

A handwritten signature in black ink, reading "R. D. Nicholson", written over a horizontal line.

The Honourable Robert Douglas Nicholson, P.C., Q.C.
Minister of Justice and
Attorney General of Canada

Table of Contents

Section I: DEPARTMENTAL OVERVIEW 1

 A. Message from the Registrar 1

 B. Raison d’être 2

 C. Responsibilities 2

 D. Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA) 4

 E. Planning Summary 6

 F. Contribution of Priorities to Strategic Outcome 8

 G. Risk Analysis 11

 H. Expenditure Profile 13

 I. Estimates by Vote 14

Section II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME 15

 A. Strategic Outcome 15

 B. Program Activity by Strategic Outcome 15

 C. Benefits to Canadians 20

Section III: SUPPLEMENTARY INFORMATION 21

 A. Financial Highlights 21

 B. Supplementary Information Tables 21

Section IV: OTHER ITEMS OF INTEREST 23

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

A. Message from the Registrar

I am pleased to present the 2011-2012 Report on Plans and Priorities for the Supreme Court of Canada.

The Supreme Court of Canada is Canada's final court of appeal. The independence of the Court, the quality of its work and the esteem in which it is held both in Canada and abroad contribute significantly as foundations for a secure, strong and democratic country founded on the Rule of Law.

The Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada has a deep appreciation for the importance of the Court's role and focuses its efforts on a single strategic outcome, namely that 'the administration of Canada's final court of appeal is effective and independent'.


The core work of the Office continues to be the processing and management of cases brought to the Court. The decision-making environment continually evolves, thereby dictating new risks, challenges and opportunities.

The implementation of an electronic document and records management system is continuing, being a lengthy endeavor, with its related focus on adapting business processes to an electronic environment. In connection with that important work, we are pursuing our long term goal of improving electronic access to the Court's case files and information, both by the public and litigants.

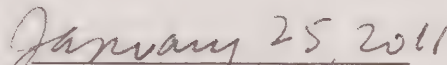
In 2011-2012, we will also pursue our efforts to enhance the Court's overall security program to better meet the needs of the Court. As well, concrete steps will be taken to plan a major refurbishment project for the aging infrastructure of the Supreme Court of Canada building.

I wish to conclude by thanking the entire staff of the Court for their continuing hard work and enthusiasm in serving the Court and Canadians with professionalism and a dedicated sense of purpose.





Roger Bilodeau, Q.C.



Date

B. Raison d'être

Created by an Act of Parliament in 1875, the Supreme Court of Canada is Canada's final court of appeal. It serves Canadians by deciding legal issues of public importance, thereby contributing to the development of all branches of law applicable within Canada. The independence of the Court, the quality of its work and the esteem in which it is held both in Canada and abroad contribute significantly as foundations for a secure, strong and democratic country founded on the Rule of Law. In accordance with the *Supreme Court Act*, the Supreme Court of Canada consists of the Chief Justice and the eight puisne judges. The Supreme Court of Canada is an important national institution, positioned at the pinnacle of the judicial branch of government in Canada.

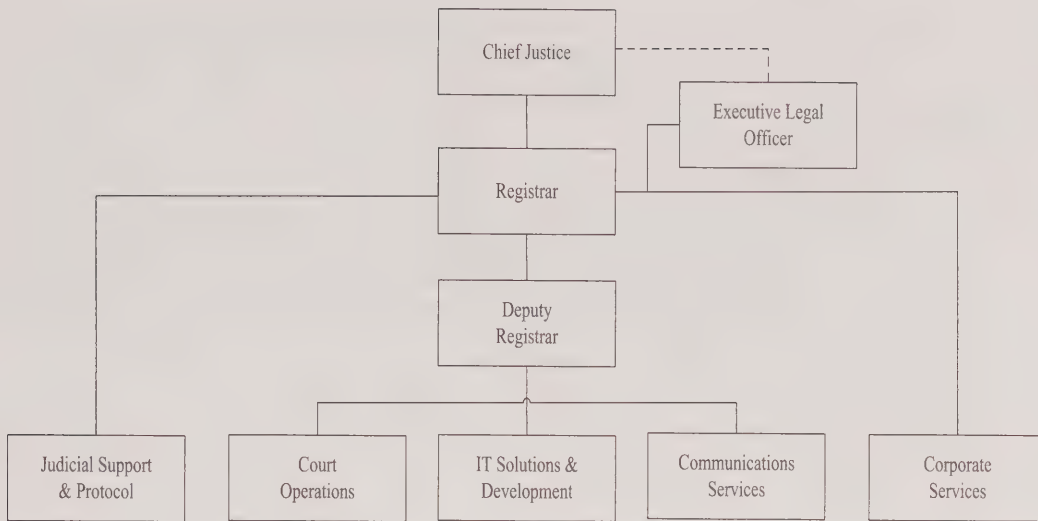
The Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada provides all necessary services and support for the Court to process, hear and decide cases. It also serves as the interface between litigants and the Court. The focus of this report is on the priorities and activities of the Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada.

More detailed information on the Court's responsibilities, the hearing process and judgments is available on the Internet (<http://www.scc-csc.gc.ca/home-accueil/index-eng.asp>).

C. Responsibilities

The Supreme Court of Canada includes the Chief Justice and eight puisne judges, all of whom are appointed by the Governor in Council. The Supreme Court of Canada hears appeals from the decisions of the highest courts of final resort of the provinces and territories, as well as from the Federal Court of Appeal and the Court Martial Appeal Court of Canada. In addition, the Court provides advisory opinions on questions referred to it by the Governor in Council. The importance of the Court's decisions for Canadian society is well recognized. The Court assures uniformity, consistency and correctness in the articulation, development and interpretation of legal principles throughout the Canadian judicial system. Its jurisdiction is derived from the *Supreme Court Act* and other Acts of Parliament, such as the *Criminal Code*.

The Registrar, also a Governor in Council appointee, reports to the Chief Justice and heads the Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada. The organization of the Office of the Registrar is depicted in the following diagram and further explained in the paragraphs that follow.



Judicial Support and Protocol Branch: The Judicial Support and Protocol Branch is responsible for the delivery of all judicial support services to the Chief Justice of Canada and the eight puisne judges of the Supreme Court of Canada, including protocol and judges’ dining room services, the development and delivery of integrated judicial support programs and services, judicial administration, as well as the judges’ law clerk program.

Court Operations Sector: Composed of the Law Branch, Reports Branch, Registry Branch and Library and Information Management Branch, this sector is responsible for the planning, direction and provision of legal advice and operational support to the Supreme Court judges respecting all aspects of the case management process from the initial filing to the final judgment on an appeal. This includes processing and recording proceedings, scheduling of cases, legal and jurilinguistic services, legal research and library services, legal editing services and publication of the Supreme Court Reports. Information management services, including case related and corporate records information, are also provided by the Sector.

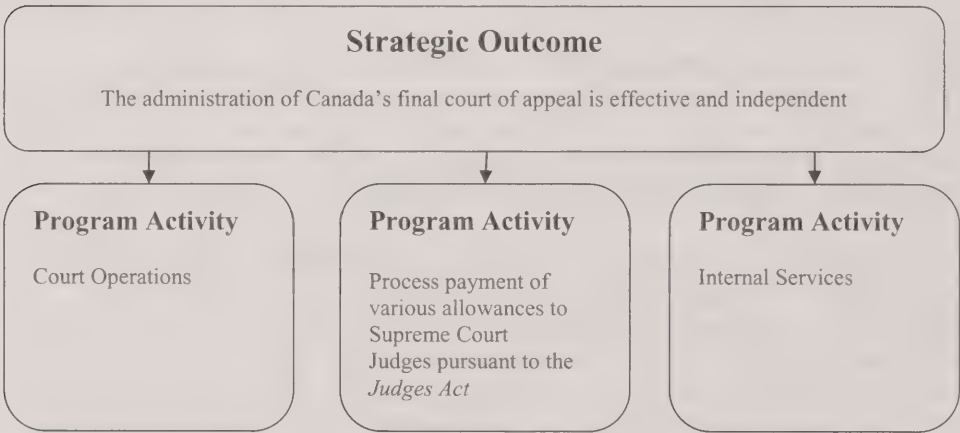
IT Solutions and Development Sector: The IT Solutions and Development Sector is responsible for the development, delivery and management of enterprise-wide IT strategies, plans, policies, standards and procedures; the design, development and implementation of modern, innovative, integrated, leading-edge IT solutions; the stewardship of IT resources, including security, business resumption planning and emergency preparedness in a 24/7 environment; and business analysis, business transformation, project management, and business development through change management initiatives that leverage maximum benefits from IT modernization and generate efficiencies.

Communications Services Branch: The Communications Services Branch develops and implements communications strategies, plans and programs to increase public awareness and understanding of the Supreme Court of Canada, as well as to enhance internal communications within the Court.

Corporate Services Sector: The Corporate Services Sector is responsible for administrative support to the judges and staff including: strategic, business and resource planning; corporate reporting; management accountability; modern management methods and tools; integrated risk management; finance; procurement; accommodation; administration (telecommunications, mail and printing services); human resources; security; health and safety; emergency management and preparedness; and business continuity planning.

D. Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

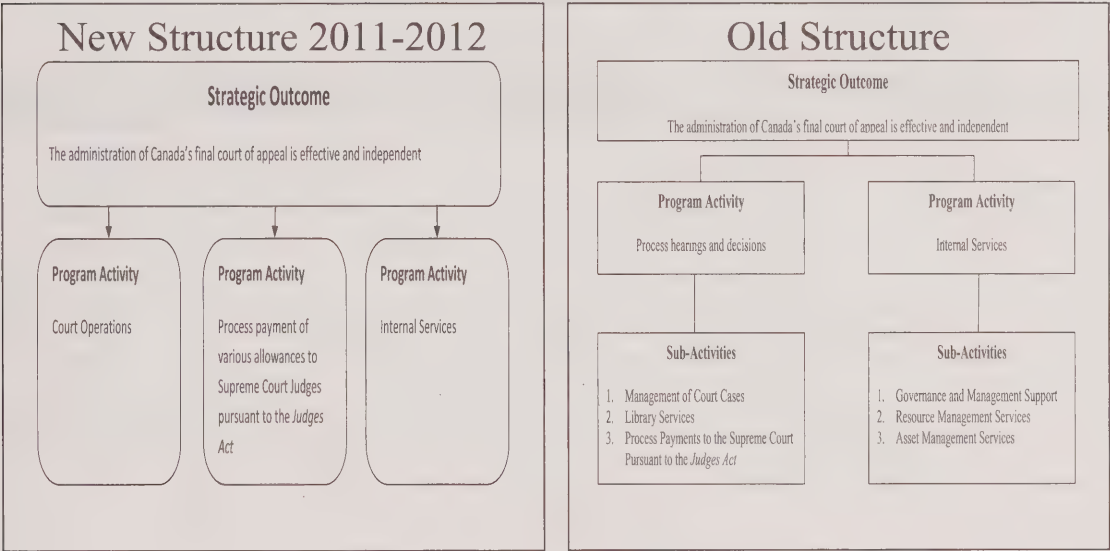
These components are set out below as follows:



Program Activity Architecture Crosswalk

The Office of the Registrar removed the former one-to-one relationship between the Strategic Outcome and the Program Activity with approval from the Treasury Board in the summer of 2010. The two former sub-activities described as *Management of Court Cases* and *Library Services* were merged under the single program activity titled “**Court Operations**”. This groups together the four core activities which enable the Court to process hearings and decisions: (i) Registry services, (ii) Law branch, (iii) Library and Information Management, and (iv) the publication of the Court’s case reports. The former sub-activity titled *Process Payments to the Supreme Court Pursuant to the Judges Act* has become a Program Activity and has been reworded as “**Process payment of various allowances to Supreme Court Judges pursuant to the Judges Act**”.

The diagram below compares the new Program Activity structure for 2011-2012 with the old structure:



E. Planning Summary

Financial Resources (\$ millions)

The financial resources table below provides a summary of the total planned spending for the Office of the Registrar for the next three years.

2011–12	2012–13	2013–14
29.7	29.6	29.6

Human Resources (Full-time Equivalent – FTE)

The human resources table below provides a summary of the total planned human resources for the Office of the Registrar for the next three years.

2011–12	2012–13	2013–14
215	215	215

Strategic Outcome: The administration of Canada's final court of appeal is effective and independent	
Performance Indicators	Targets
Level of satisfaction among judges regarding quality of service	Target "satisfied" level
Level of satisfaction among lawyers regarding quality of service	Target "satisfied" level

Program Activity	Forecast Spending 2010–11	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011–12	2012–13	2013–14	
Court Operations	17.5	14.3	14.3	14.3	Strong and independent democratic institutions
Process payment of various allowances to the Supreme Court Judges Pursuant to the <i>Judges Act</i>	5.5	5.6	5.5	5.5	Strong and independent democratic institutions
Sub-total Planned Spending		19.9	19.8	19.8	
Internal Services	8.5	9.8	9.8	9.8	N/A
Total Planned Spending		29.7	29.6	29.6	

F. Contribution of Priorities to Strategic Outcome

The focus of the Office of the Registrar will continue to be the processing of cases without delay while maintaining stakeholder satisfaction and high standards of service.

The Registrar's Five-Year Vision (2011-2016) is that Supreme Court judges and staff will be able to access and process all cases and case-related information electronically while the public and lawyers will be able to file all case-related documents electronically. It is important that the Office of the Registrar continues to be a leader in court administration and for it to maintain the current operations as it works toward that vision. This will require the best possible organizational structure, skilled staff and appropriate resources.

The challenge will be to achieve that vision while responding to stakeholders' day-to-day expectations. That vision will also require changes to strengthen the Office's business processes and to make it more efficient. Change has its challenges, including securing appropriate resources to effect necessary changes. In the last few years, the Office of the Registrar has been able to work within its existing reference levels, but some sectors will see growing challenges in the quest to deliver current services while implementing change. As a result, internal reallocations may be required to allow necessary business changes, although potentially at the risk of other service aspects. An additional challenge is the fact that the Supreme Court of Canada building is aging, and plans are getting underway for a major rehabilitation project of the entire structure to be undertaken in the medium to long term. Until this is completed, there is a risk that critical building systems may fail, as well as a risk of some disruption to operations during the rehabilitation as a result of either a full or partial relocation.

Priorities:

The Office of the Registrar has two operational priorities for the next 3 years (2011-2014): (i) Business Transformation and (ii) Providing effective e-access to information and services, as well as two management priorities: (i) Developing and implementing a sound information management program and (ii) Enhancing the security program, all to better meet the Court's needs as well as the requirements of the new Policy on Government Security.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Business Transformation	New	The administration of Canada's final court of appeal is effective and independent	<p>Why is this a priority?</p> <p>Business Transformation is necessary as a continuation of work begun in 2006 under the Court Modernization Project. A Business Transformation Plan will focus on how the Court can better use technology to better meet its client and business needs. The plan will express a clear vision and the sequence of activities to fulfill this vision.</p> <p>Plans for 2011-12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business transformation strategy and a related charter will be developed, with process mapping and standardization of selected operational processes.
Provide effective e-access to information and services	New	The administration of Canada's final court of appeal is effective and independent	<p>Why is this a priority?</p> <p>Effective electronic access to Court information and services is seen as an ultimate end-state modernization goal. It is based on the combined notions of access to justice, transparency, operational efficiencies and stakeholder satisfaction (both internal and external). This strategic priority is based on the principle that the Court will put in place a robust, up-to-date and sustainable set of systems that are designed and integrated to allow for the SCC to meet the following objectives:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provide internal Supreme Court of Canada (SCC) users with easy and efficient access to accurate data and information in a seamless manner (both on site and remotely); • Provide external stakeholders with the SCC information and data they need while reducing the administrative burden on SCC staff for manipulating and packaging information; • Facilitate the E-filing process and enhance the benefits for litigants (real-time access to filed documents, notification, etc); • Realize overall administrative efficiencies by reducing the workload for SCC staff and by leveraging the investments made in existing technologies. <p>Plans for 2011-12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legacy systems (Case Management System (CMS)/SCC Case) overhaul (planning phase) • Planning an enterprise architecture (reflecting the E-Filing Portal) • SharePoint 2010 Migration Plan and SP 2007 Fit Gap Assessment • Electronic Records Management System (ERMS) proof of concept • Identify products suitable for communication via RSS feeds and external stakeholders for beta testing

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Develop and implement a sound information management program	Previously committed to	The administration of Canada's final court of appeal is effective and independent	<p>Why is this a priority?</p> <p>Given the increasing complexity of cases before the Court, the numerous sources of available information, as well as increasing demands by the public and litigants to Court for case-related information, the Office of the Registrar needs a sound and effective information management program to better support all facets of the Court's business.</p> <p>Plans for 2011-12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roll-out of a suite of policies • Undertake proof of concept of Electronic Records Management System • Electronic/shared drive clean-up
Enhance the security program to better meet the needs of the Court as well as the requirements of the new Policy on Government Security	Previously committed to	The administration of Canada's final court of appeal is effective and independent	<p>Why is this a priority?</p> <p>Due to the sensitive nature of the Court's business and its high profile as the court of last resort in Canada's judicial branch of government, it is essential to enhance all components of the Court's security program, including IT security as well as emergency management and business continuity planning. In addition, the SCC serves Canadians by assuring the evolution of common law and civil law and therefore the activities and operational functions of the SCC are critical to Canadians. As such, the SCC is one of the key member's of the Continuity of Constitutional Government (CCG).</p> <p>Plans for 2011-12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalize staffing of new and revised positions • Policy suite renewal • Implementation of level 2 of the business continuity plan and emergency management procedures • Continue work with Continuity of Constitutional Government (CCG) partners • Develop a new comprehensive Departmental Security Plan by June 2012 • Monitor developments linked to Parliamentary Precinct initiatives such as Long Term Vision and Plan , Vehicle Screening Facility, East Tunnel Replacement Project for impacts on SCC and provide input/negotiate positions as necessary • Address gaps and vulnerabilities identified in physical security report and other threat and risk assessments • Review and strengthen capacity in regard to Emergency Preparedness

G. Risk Analysis

The Office of the Registrar is committed to the implementation of Integrated Risk Management to align with the Treasury Board Secretariat (TBS) Framework, but also as a key component to the efficient and effective delivery of its strategic objectives. Accordingly, the Office of the Registrar has put in place a Policy on Integrated Risk Management, to provide further guidance to managers on the development and implementation of effective risk management practices within their respective sectors.

The objectives of the policy are to:

- Outline the Office of the Registrar’s approach to risk management;
- Improve decision-making, accountability and outcomes through the effective use of risk management; and
- Integrate risk management into daily operations of the Office of the Registrar.

The key messages in the policy are as follows:

- The Executive Committee defines the corporate context, criteria and practices for managing key risks.
- Managers at all levels are accountable and responsible for the management of risk within their area of control.
- Risk management strategies are integrated with annual and long term business planning.
- A Corporate Risk Profile is developed / updated on an annual basis to support the development of strategies for managing operational and reputational risks.
- All employees manage risk to take advantage of appropriate opportunities and to minimize threats.
- The interest and perception of the public and other stakeholders are fundamental considerations in risk management.
- The risk management process is documented and fully integrated with strategic and operational processes.
- Risk recording and reporting is incorporated into existing performance monitoring and reporting systems to ensure key risk information is available.

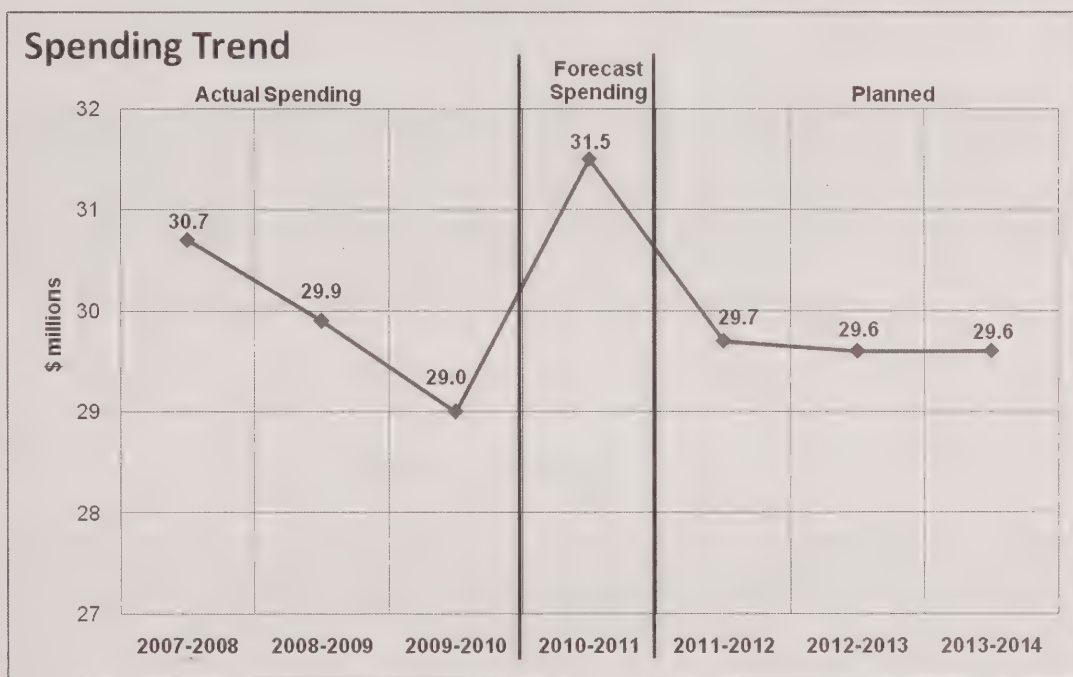
Key Risks

The Office of the Registrar is faced with both operational and reputational risks. Operational risks are risks associated with operational and organizational capabilities to deal with change affecting administrative processes, people management, financial and information processing, technology, security and business continuity. Reputational risks are associated with risks that affect the court’s reputation and public confidence in its ability to fulfill its mandate. The most significant risks and key mitigation strategies are included in the table below.

Description of Risk	Key Mitigation Strategies
<p>Change management and business transformation: While the focus of the last four years has been on modernization of the Courtroom and enhancing electronic access to the public and litigants, paper-based processes continue to be required, leading to potentially high employee expectations and low morale affecting productivity.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renewed governance – Executive Committee, Extended Management Committee and change Advisory Board • Grouping of four core branches into the Court Operations Sector (Registry, Law, Reports and Library and Information Management) • Creation of IT Solutions and Development Sector
<p>Information Management: The increasingly complex cases before the Court plus the numerous sources of available information and increasing demands for access to information means that the Office of the Registrar must provide an improved information management program.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Annual business and strategic planning processes • Clarifications of accountabilities with the realignment of the Information Management program in November 2009 • Identification of Information Management as a management priority in December 2009
<p>Aging IT Systems: There is a need to ensure that older, mission critical systems (such as the CMS and SCC Case) are ported to a more up-to-date platform to ensure their sustainability, increase manageability and optimize interoperability with newer systems.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IT Strategic Plan and related investment plan puts a clear focus on a renewal strategy
<p>People Management: Planned and unplanned departures of staff in key positions is expected to continue and this is made more serious by difficulties in recruiting and retaining skilled staff, particularly in shortage areas such as jurilinguists, financial officers and human resources specialists.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Human resources planning by sectors • Training policy and planning • Reliance on external sources as required • Development and implementation of knowledge transfer strategies
<p>Delivery of Security Services: The security profile of the SCC is continuously elevated due to the Central role it plays in the Canadian Constitution. As part of the Judicial Precinct and due to its close proximity to the Parliamentary Precinct, the SCC could be considered a ‘symbolic target’. It is also difficult to balance the desire for an “open Court”, and the fact that the building is a popular tourist destination, on one hand, with the requirement to provide suitable security for judges, staff and visitors, on the other.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Having in place an adequate emergency organizational structure • Performing threat and risk assessments • Working to establish better collaboration and communication between RCMP and the Security Branch of the Office of the Registrar • Identifying enhancement of the security program as a management priority in December 2009
<p>Property Deterioration: The Supreme Court of Canada building is aging, and consequently there is a growing risk of infrastructure and building systems failure as a result of continuing property deterioration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Working with Public Works and Government Services Canada to plan and execute a major building rehabilitation project

H. Expenditure Profile

For 2011-12 fiscal year, the Office of the Registrar plans to spend \$29.7 million to meet the expected results of its program activities and to contribute to its strategic outcome. As illustrated in the diagram that follows, funding levels decreased following the completion of the courtroom modernization project in 2008-2009. Forecast spending for 2010-11 shows an increase due to the settlement of various collective agreements and higher amounts for severance pay than in previous years.



I. Estimates by Vote

For information on the office of the Registrar's vote and or statutory expenditures, please see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/P2-eng.asp>.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

A. Strategic Outcome

The Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada achieves its strategic outcome and results for Canadians through its main program activity – (i) Court Operations, together with its program activities in regard to (ii) Process payment of various allowances to Supreme Court Judges Pursuant to the *Judges Act* and (iii) Internal Services. The performance indicators for the strategic outcome relate mainly to the quality and timeliness of the service provided.

Strategic Outcome: The administration of Canada's final court of appeal is effective and independent.

Performance Indicators	Targets
Level of satisfaction among judges regarding quality of service Level of satisfaction among lawyers regarding quality of service	Target "satisfied" level Target "satisfied" level

B. Program Activity by Strategic Outcome

Program Activity : Court Operations					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
143	14.3	143	14.3	143	14.3

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Cases processed without delay	<ul style="list-style-type: none"> Number of weeks between filing of application for leave and decision on application for leave Number of months between hearing and judgment 	<ul style="list-style-type: none"> 14 weeks 6 months
Access to Court services and information	<ul style="list-style-type: none"> % of lawyers and unrepresented litigants that were “satisfied” or “very satisfied” with Registry Services 	<ul style="list-style-type: none"> 95%
Courtroom systems reliability	<ul style="list-style-type: none"> Number of hearing disruptions for technical reasons per year 	<ul style="list-style-type: none"> 0
Access to reference information	<ul style="list-style-type: none"> % of factual/bibliographic requests for reference assistance responded to within service standard of 1 working day % of complex/substantive requests for reference assistance responded to by date required by client % of users that were “satisfied” or “very satisfied” with library services % of citations in judgments that are in the collection 	<ul style="list-style-type: none"> 95% 95% 95% 85%

Program Activity Summary

In order to render decisions, the Court requires the support of the Office of the Registrar in the management of cases from the receipt of an application for leave to appeal up to and including the release of a judgment on appeal. This support includes providing services to the litigants; reviewing applications for leave to appeal and preparing advice as to whether leave to appeal should be granted; preparing summaries of the leave applications; providing procedural advice; reviewing and summarizing factums where leave to appeal is granted; receiving, controlling and preserving all incoming case documentation; tracking various time periods to ensure compliance by the parties with the Rules of the Supreme Court of Canada; recording proceedings on appeals; answering queries with regard to cases; editing and summarizing decisions of the Court; publishing decisions in the Supreme Court Reports, in accordance with the *Supreme Court Act*; and providing law library services with an extensive collection in both print and electronic formats to support legal research undertaken by users within the Court and members of the legal community.

Planning Highlights

The Supreme Court has consistently met its performance targets in the areas of processing of cases without delay, providing effective access to Court services and programs, including reference information, and providing reliable courtroom services. At the same time, the Office of the Registrar has maintained stakeholder satisfaction and high standards of service quality. During the 2010-11 fiscal year, the Office of the Registrar has concentrated on improving the management and delivery of judicial support services and strengthening the information management program. As the Court Modernization Program enters its final stages, the Office of the Registrar has started to take full advantage of the considerable investments it has made in new technologies. In particular, the Court's electronic document management system and word processing programs were upgraded and enhanced. During the coming year, further implementation of the Court's information management program, movement towards greater electronic access, and improvements in the effectiveness and efficiency of work processes will all continue, moving the Court towards its long term vision.

Workload projections for 2011	
Category	Projected workload
Leave applications filed	530
Leave applications submitted to the Court	530
Appeals as of right filed	15
Appeals heard	70
Judgments	74
Publication of Supreme Court Reports	9

Program Activity : Process payment of various allowances to Supreme Court Judges Pursuant to the <i>Judges Act</i>					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
0	5.6	0	5.5	0	5.5

Note: No FTEs are assigned to this program activity because it relates to Judges who are not considered in the Supreme Court FTEs total.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Timely and accurate processing of payments	<ul style="list-style-type: none"> • % of payments processed within service standards • % of errors on payments 	<ul style="list-style-type: none"> • 95% • 2%

Program Activity Summary

The *Judges Act* is an Act respecting all federally appointed judges, and it thereby applies to the judges of the Supreme Court of Canada. With respect to the Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada, the *Judges Act* sets out the salaries of the Supreme Court judges, as well as prescribing other payments to judges, namely various allowances and annuities. The Office of the Registrar processes these payments as required in the *Judges Act*.

Planning Highlights

The timeliness of payments is assessed internally through maintenance of receipt and processing dates for individual claims. To assess accuracy, an independent organization was engaged to conduct a files review in 2010-11. While the review concluded that the error rate on a dollar value basis was within target, it also identified some opportunities to change processes to further improve results.

Program Activity: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
72	9.8	72	9.8	72	9.8

Program Activity Summary

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of Court-wide programs and corporate obligations of an organization such as the Court. These activity groups are: Governance and Management Support, Resource Management Services as well as Asset Management Services. Internal Services include only those activities and resources that apply to the entire Court and not to those provided to a specific program.

Planning Highlights

The objective of the Office of the Registrar's internal services is to support the Court's core program activity by providing timely and responsive services that are effective and efficient as per the established service standards. Some key initiatives are:

- To implement quarterly financial reporting.
- To establish an internal control framework in anticipation of the April 2011 implementation of the Treasury Board Policy on Internal Control. Additional work will focus on documentation of key processes and assessment of internal controls over financial reporting. Preliminary work started in 2009-10 and it is expected that significant effort will be required to further prepare for the implementation of this policy and ongoing compliance requirements.
- To assess the delivery of security services, including a review of the governance model, policies, procedures and practices, training and awareness program as well as finalizing the BCP.
- The Office of the Registrar will focus efforts in Human Resources (HR) planning, monitoring and leadership development. The following are key activities planned for 2011-12:
 - Redoubling efforts to simplify HR planning and ensure a relevant and useful outcome. Efforts so far have lead to better staffing strategies and the Office of the Registrar will continue to make improvement, with a new outlook on roles and responsibilities in the planning process.
 - Continuing to monitor compliance with legislation and policy from Central Agencies as well as efforts on HR strategies and decisions.
 - Offering a number of generic learning events such as basic labour relations training for managers, followed by specific learning events as pinpointed by monitoring activities.
- The IT Sector is an integral part of the Court's business as a partner and enabler, supporting a single business line. The following are key planned activities for 2011-12:
 - Extensive planning to prepare for the upgrade and realignment of key legacy applications (CMS/SCC Case) to mitigate risks to SCC operations.

- Aiming for greater interoperability between new and older systems, and focus on getting the most out of the investments made in technologies over the last few years.
- Assisting Court Operations in its business transformation objectives.
- Responding and adapting to an increased demand for IT support, especially in the Judges Chambers.

C. Benefits for Canadians

The Supreme Court of Canada is Canada's highest court of law and the final general court of appeal for all litigants, whether they are individuals, corporations or governmental bodies. The Supreme Court of Canada stands at the apex of the Canadian judicial system and as such is a fundamental component of the Canadian government and its institutions.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

A. Financial Highlights

The future-oriented financial highlights presented within this Report on Plans and Priorities are intended to serve as a general overview of the Office of the Registrar's operations. These future-oriented financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability as well as to improve transparency and financial management. The future-oriented statement of operation and applicable notes can be found on the Supreme Court of Canada's website at:
(<http://www.scc-csc.gc.ca/fin/fut-pros/2011-12-eng.asp>).

Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the Year (Ended March 31)

(\$ millions)

	% change	Future-oriented 2011–12	Future-oriented 2010–11
Expenses	3%	42.9	41.6
Total Expenses			
Revenues	0%	(0.2)	(0.2)
Total Revenues			
Net Cost of Operations	3%	42.7	41.4

B. Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables found in the 2011–12 Report on Plans and Priorities can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's web site at:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>.

- Summary of Capital Spending by Program Activity
- Source of Respendable and Non-Respendable Revenue

SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST

Supreme Court of Canada Building 301 Wellington Street Ottawa, Ontario K1A 0J1 http://www.scc-csc.gc.ca/home-accueil/index-eng.asp	General Enquiries Telephone: (613) 995-4330 Fax: (613) 996-3063 E-mail: reception@scc-csc.gc.ca
Roger Bilodeau, Q.C., Registrar Telephone: (613) 996-9277	E-mail: reception@scc-csc.gc.ca
Deputy Registrar – Vacant (selection process underway) Telephone: (613) 996-7521	E-mail: registry-greffe@scc-csc.gc.ca
Barbara Kincaid, General Counsel Telephone: (613) 996-7721	E-mail: Barbara.Kincaid@scc-csc.gc.ca
Lynn Potter, Director General, Corporate Services Telephone: (613) 996-0429	E-mail: corporateservices.servicesintegres@scc-csc.gc.ca

Listing of Statutory and Departmental Reports

Supreme Court Reports

Pursuant to section 17 of the *Supreme Court Act*, the Registrar or the Deputy Registrar, as the Chief Justice directs, is responsible for the publication of the judgments of the Court in the *Supreme Court Reports*, which include all the reasons for judgment rendered by the Court in a given calendar year.

Legislation Administered

<i>Supreme Court Act</i>	R.S.C. 1985, C.S-26 as amended
<i>Judges Act</i>	R.S.C. 1985, C.J-1 as amended

SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT



Édifice de la Cour Suprême du Canada 301, rue Wellington Ottawa (Ontario) K1A 0J1 http://www.scc-csc.gc.ca/home-accueil/index-tr.asp	Renseignements généraux Téléphone : (613) 995-4330 Télécopieur : (613) 996-3063 Courriel : reception@scc-csc.gc.ca	Courriel : reception@scc-csc.gc.ca	Roger Bilodeau, c.r., Registrataire Téléphone : (613) 996-9277	Courriel : reception@scc-csc.gc.ca	Registrataire adjoint – Poste vacant (processus de sélection en cours) Téléphone : (613) 996-7521	Barbara Kincaid, Avocate générale Téléphone : (613) 996-7721	Lynn Potter, Directrice générale, Services intégrés Téléphone : (613) 996-0429	Courriel : corporateservices.servicessintegres@scc-csc.gc.ca

Liste des rapports prévus par la loi et des rapports de l'organisme

Recueil des arrêts de la Cour suprême
En vertu de l'art. 17 de la *Loi sur la Cour suprême*, le registraire, ou le registraire adjoint, selon les instructions du juge en chef, est chargé de la publication des arrêts de la Cour dans le *Recueil des arrêts de la Cour suprême*, qui comprend tous les motifs de jugements rendus par la Cour au cours d'une année civile.

Lois appliquées

<i>Loi sur la Cour suprême</i> L.R.C. 1985, ch. S-26, et ses modifications	<i>Loi sur les juges</i> L.R.C. 1985, ch. J-1, et ses modifications
---	--

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

A. Principales données financières

Les faits saillants de la situation financière prospective présentés dans ce rapport sont destinés à donner un aperçu général des activités du Bureau du registraire. Ils sont présentés en utilisant la comptabilité d'exercice afin de renforcer la responsabilisation ainsi que d'améliorer la transparence et la gestion financière. L'état des activités prospectif et les notes connexes peuvent être consultés sur le site Web de la Cour suprême du Canada (<http://www.scc-csc.gc.ca/fm/fut-pros/2011-12-fra.asp>).

État condensé prospectif des opérations

Exercice se terminant le 31 mars

(en millions de dollars)

	% de variation	Prospectives 2011-12	Prospectives 2010-11
Dépenses	3%	42,9	41,6
Total des dépenses			
Revenus	0%	(0,2)	(0,2)
Total des revenus			
Coût de fonctionnement net	3%	42,7	41,4

B. Tableaux de renseignements supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2011-2012 est accessible sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à : <http://www.abss-set.gc.ca/rpp/2011-2012/info-fra.asp>

- Sommaire des dépenses en capital par activité de programme
- Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

La Cour suprême du Canada est la plus haute instance judiciaire du pays et, pour tous les plaideurs, qu'il s'agisse de particuliers, de sociétés ou d'entités gouvernementales, la cour générale d'appel finale. Elle occupe le sommet du système judiciaire canadien, en plus de constituer un organisme fondamental de la structure gouvernementale du Canada.

C. Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

- planifier en profondeur pour préparer la mise à niveau et l'harmonisation des principaux anciens systèmes (Système de gestion des dossiers et Renseignements sur les dossiers) afin de réduire les risques pour les opérations de la Cour;
- rechercher une plus grande compatibilité entre les anciens systèmes et les nouveaux, et tirer le maximum des investissements consacrés à la technologie au cours des dernières années;
- assister les Opérations de la Cour dans l'atteinte de ses objectifs de transformation des activités;
- répondre à une demande croissante de soutien TI et s'y adapter, surtout dans les cabinets des juges.

Points saillants de la planification

Les services internes du Bureau du registraire viennent appuyer la principale activité de programme de la Cour en assurant rapidement des services appropriés, efficaces et efficaces conformément aux normes de service établies. Voici certaines des initiatives clés :

- implanter des rapports financiers trimestriels;
- établir un cadre de contrôle interne en vue de la mise en œuvre, en avril 2011, de la Politique du Conseil du Trésor sur le contrôle interne. Les travaux additionnels porteront principalement sur la documentation des processus-clés et sur l'évaluation des mesures de contrôle interne en matière de rapports financiers. Les travaux préliminaires ont débuté en 2009-2010, et les préparatifs en vue de la mise en œuvre et de l'application continue de la politique pourraient encore exiger beaucoup de travail;
- évaluer la prestation des services de sécurité et, à cette fin, examiner le modèle de gouvernance, les politiques, procédures et pratiques ainsi que le programme de formation et de sensibilisation, et finaliser le plan de continuité des activités;
- Le Bureau du registraire consacra des efforts à la planification au contrôle et à la valorisation du leadership des ressources humaines. Voici les activités principales prévues pour 2011-2012 :

- Redoubler d'efforts pour simplifier la planification des ressources humaines en vue d'obtenir des résultats pertinents et utiles. Jusqu'à présent, les efforts se sont traduits par de meilleures stratégies de dotation, et le Bureau du registraire continuera à s'améliorer en jetant un nouveau regard sur les rôles et responsabilités liés au processus de planification.
- Continuer à surveiller la conformité à la législation et aux politiques des agences centrales, et à déployer des efforts en matière de stratégies et de décisions touchant les ressources humaines.
- Offrir un certain nombre d'occasions d'apprentissage générales, comme la formation de base en relations de travail pour les gestionnaires, suivies d'occasions de formation spécialisée en fonction des activités de surveillance.
- Le secteur TI fait partie intégrante des activités de la Cour comme partenaire et facilitateur en assurant un appui pour un seul type d'activités. Les principales activités prévues en 2011-2012 sont :

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins de la Cour et des autres obligations générales d'une organisation comme la Cour. Ces groupes sont les suivants : services de soutien à la gouvernance et à la gestion, services de gestion des ressources ainsi que services de gestion des biens. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble de la Cour, et non celles fournies à un programme particulier.

Sommaire de l'activité de programme

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en millions de dollars)					
2011-12		2012-13		2013-14	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
72	9,8	72	9,8	72	9,8

Le traitement en temps utile des paiements est évalué à l'interne grâce à la gestion des dates de réception et de traitement de chaque réclamation. Pour en évaluer l'exactitude, une organisation indépendante a été engagée pour mener une revue des dossiers en 2010-2011. Bien que cette revue ait permis de conclure que le taux d'erreur en dollars respectait les objectifs, elle a aussi révélé des possibilités de modification des processus afin d'améliorer les résultats.

Faits saillants de la planification

La *Loi sur les juges* est une loi qui concerne tous les juges nommés par le fédéral et qui, de ce fait, s'applique aux juges de la Cour suprême du Canada. En ce qui a trait au Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada, la *Loi sur les juges* fixe les traitements des juges de la Cour suprême et prévoit aussi d'autres paiements en leur faveur, notamment diverses allocations et pensions. Le Bureau du registraire s'occupe de ces paiements conformément aux prescriptions de la *Loi sur les juges*.

Sommaire de l'activité de programme

Activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Résultats attendus		
Traitement des paiements en temps utile et de façon exacte	<ul style="list-style-type: none">• % des paiements traités conformément aux normes de service• 95 %	<ul style="list-style-type: none">• 2 %
	<ul style="list-style-type: none">• % d'erreurs dans les paiements	

La Cour suprême a constamment atteint ses objectifs de rendement pour ce qui est du traitement des instances sans délai, de l'accessibilité des services et des programmes de la Cour, y compris les références documentaires, et de la fiabilité des systèmes de la salle d'audience. En même temps, le Bureau du registraire a maintenu à un haut niveau la satisfaction de ses clients et a conservé des normes élevées de qualité des services offerts à la Cour. Au cours de l'exercice 2010-2011, le Bureau du registraire s'est appliqué à améliorer la gestion et la prestation de services d'appui aux juges et à consolider le programme de gestion de l'information. Au moment où le Programme de modernisation de la salle d'audience tire à sa fin, le Bureau du registraire a commencé à profiter pleinement des sommes considérables consacrées aux nouvelles technologies. Plus précisément, le système de gestion des documents électroniques de la Cour et les programmes de traitement de texte ont été mis à jour et améliorés. Au cours de l'année qui vient, la mise en œuvre du programme de gestion de l'information de la Cour va se poursuivre et des efforts continueront d'être déployés en vue d'améliorer l'accès électronique ainsi que l'efficacité des méthodes de travail, pour rapprocher la Cour de la réalisation de sa vision à long terme.

Projections de la charge de travail pour 2011	
Catégorie	Charge de travail prévue
Demandes d'autorisations déposées	530
Demandes d'autorisations présentées	530
Appels de plein droit déposés	15
Appels entendus	70
Jugements	74
Publication du Recueil des arrêts de la Cour suprême	9

Activité de programme : Traiter le paiement de diverses allocations aux juges de la Cour suprême conformément à la Loi sur les juges					
Ressources humaines (ETP) dépenses prévues (en millions de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
0	5,6	0	5,5	0	5,5

Notes: Aucun ETP sont attribués à cette activité de programme parce qu'il concerne les juges qui ne font pas parti du nombre total d'ETP de la Cour suprême.

En vue de rendre ses décisions, la Cour a besoin du soutien du Bureau du registraire en matière de gestion des instances, et ce, à compter de la réception d'une demande d'autorisation d'appel jusqu'au prononcé du jugement sur l'appel. Cet appui consiste à fournir des services aux plaideurs; à étudier les demandes d'autorisation d'appel et à préparer des avis sur la pertinence d'accorder ou non l'autorisation d'appeler; à préparer des résumés des demandes d'autorisation d'appel; à fournir des conseils en matière de procédure; à revoir et à résumer les mémoires lorsque la demande d'autorisation d'appel est accordée; à recevoir, contrôler et protéger toute documentation relative à une instance, à vérifier le respect des délais impartis pour s'assurer que les parties se conforment aux Règles de la Cour suprême; à enregistrer les actes de procédure à l'égard des appels; à répondre aux demandes de renseignements relatives aux instances; à réviser et résumer les décisions de la Cour; à publier celles-ci dans le Recueil des arrêts de la Cour suprême, aux termes de la *Loi sur la cour suprême*; et à fournir des services de bibliothèque juridique en mettant à la disposition des usagers une collection complète de documents imprimés et électroniques pour appuyer les travaux de recherche effectués par les utilisateurs de la Cour et les membres de la communauté juridique.

Sommaire de l'activité de programme

Activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Résultats attendus		
Instances traitées sans délai	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de semaines entre le dépôt de la demande d'autorisation d'appel et la décision sur cette demande• 14 semaines• 6 mois	
Accessibilité des services et de l'information de la Cour	<ul style="list-style-type: none">• % des avocats et des parties non représentées par un avocat qui sont « satisfaits » ou « très satisfaits » des services du greffe	<ul style="list-style-type: none">• 95 %
Fiabilité des systèmes de la salle d'audience	<ul style="list-style-type: none">• Nombre annuel d'interruptions des audiences pour des raisons techniques	<ul style="list-style-type: none">• 0
Accessibilité des références documentaires	<ul style="list-style-type: none">• % de demandes d'assistance à la référence - renseignements factuels ou bibliographiques - obtenant réponse dans le respect de la norme de service d'un jour ouvrable• % des demandes d'assistance à la référence complexes ou substantielles obtenant réponse à la date requise par le client• % d'usagers « satisfaits » ou « très satisfaits » des services de bibliothèque• % des citations dans les jugements qui se trouvent dans la collection	<ul style="list-style-type: none">• 95 %• 95 %• 85 %

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR
RÉSULTAT STRATÉGIQUE

A. Résultat stratégique

Le Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada réalise son résultat stratégique et sert les Canadiens grâce à sa principale activité de programme — (i) les Opérations de la Cour, et à ses activités de programme liées (ii) au traitement du paiement de diverses allocations aux juges de la Cour suprême conformément à la *Loi sur les juges* et (iii) aux Services internes. Les indicateurs de rendement liés au résultat stratégique ont trait principalement à la qualité et à la rapidité des services fournis.

Résultat stratégique : L'administration du tribunal de dernier ressort du Canada est efficace et indépendante.	
Indicateurs de rendement	Objectifs
Niveau de satisfaction des juges relativement à la qualité du service offert	Objectif : niveau « satisfait »
Niveau de satisfaction des avocats relativement à la qualité du service offert	Objectif : niveau « satisfait »

B. Activité de programme par résultat stratégique

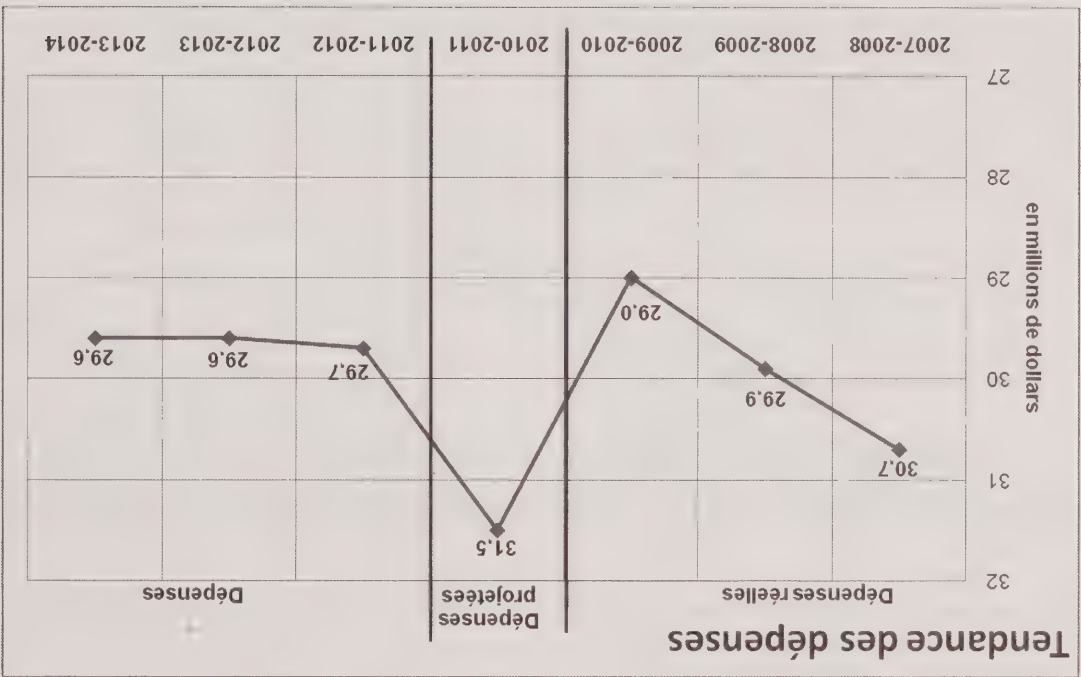
Activité de programme : Opérations de la Cour					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en millions de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
143	14.3	143	14.3	143	14.3

I. Budget des dépenses par crédit voté

Pour plus de renseignements sur les crédits votés ou les dépenses législatives du Bureau du registraire, ou les deux, consultez le Budget principal des dépenses de 2011-2012. Une version électronique du Budget des dépenses est accessible à : <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/P2-fra.asp>.

H. Profil des dépenses

Au cours de l'exercice 2011-2012, le Bureau du registraire prévoit dépenser 29,7 millions de dollars afin d'atteindre les résultats attendus de ses activités de programme et de contribuer à son résultat stratégique. Comme le montre le diagramme qui suit, le financement a diminué à la suite de l'achèvement du projet de modernisation de la salle d'audience en 2008-2009. Une augmentation des dépenses est prévue en 2010-2011 en raison de la signature de conventions collectives et de dépenses plus élevées qu'au cours des exercices antérieurs au titre des indemnités de départ.



les difficultés à recruter et à retenir du personnel compétent, surtout dans les secteurs de pénurie, comme les jurilinguistes, les agents financiers et les spécialistes en ressources humaines.	Prestation de services de sécurité : Le profil de sécurité de la Cour suprême du Canada est constamment amélioré en raison du rôle central que joue la Cour dans la Constitution canadienne. Comme partie intégrante de la Cité judiciaire et en raison de sa proximité avec la Cité parlementaire, la Cour suprême du Canada pourrait être considérée comme une « cible symbolique ». Il est également difficile de concilier le désir de disposer d'une « Cour ouverte » et le fait que l'édifice est un lieu touristique populaire, d'une part, avec la nécessité d'assurer une sécurité suffisante pour les juges, le personnel et les visiteurs, d'autre part.	Détérioration de l'édifice : L'édifice de la Cour suprême du Canada prend de l'âge et, de ce fait, les risques de défaillance de l'infrastructure et des installations techniques augmentent à cause de la détérioration continue de l'édifice.
formation • Utilisation de sources extérieures au besoin • Elaboration et mise en œuvre de stratégies de transfert des connaissances	Mise en place une structure organisationnelle adaptée aux risques en cas de situations d'urgence • Réalisation d'études de menaces et de risques • Efforts déployés pour améliorer la collaboration et la communication entre la Gendarmerie royale du Canada et la Direction générale des services de sécurité du Bureau du registraire • Désignation du renforcement du programme de sécurité comme une priorité de gestion en décembre 2009	• Collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada à la planification et à l'exécution d'un important projet de réhabilitation de l'édifice

- La constatation des risques et l'établissement de rapports à leur sujet font partie intégrante des systèmes actuels de contrôle du rendement et de rapport à cet égard, et ce, dans le but de garantir la disponibilité de renseignements sur les principaux risques.

Principaux risques

Le Bureau du registraire fait face à des risques pour les opérations et pour la réputation. Les risques pour les opérations s'entendent des risques associés aux capacités opérationnelles et organisationnelles de réagir aux changements touchant les processus administratifs, la gestion des personnes, le traitement de l'information et des finances, la technologie, la sécurité et la continuité des activités. Les risques pour la réputation s'entendent des risques susceptibles de compromettre la réputation de la Cour et la confiance du public dans la capacité de celle-ci de s'acquitter de son mandat.

Le tableau ci-dessous dresse la liste des risques les plus importants et des principales stratégies d'atténuation de ceux-ci.

Description du risque		Principales stratégies d'atténuation
Gestion du changement et transformation des activités : Bien qu'au cours des quatre dernières années, l'accent ait porté sur la modernisation de la salle d'audience et l'amélioration de l'accès électronique pour le public et les plaideurs, des processus manuels sont toujours nécessaires, situation susceptible de créer de fortes attentes de la part des employés et d'entraîner une baisse du moral affectant la productivité.		<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance renouvelée – Comité de direction, Comité de gestion élargi et Comité consultatif sur le changement • Regroupement des quatre directions générales de base au sein du secteur des Opérations de la Cour (Greffé, Droit, Recueil et Gestion de la bibliothèque et de l'information) • Création du secteur Développement et solutions TI
Gestion de l'information : Les instances de plus en plus complexes dont la Cour est saisie ainsi que les nombreuses sources d'information accessibles et les demandes accrues d'accès à l'information font en partie que le Bureau du registraire doit disposer d'un meilleur programme de gestion de l'information.	Systèmes TI vieillissants : Il faut s'assurer de transférer sur une plate-forme plus récente les systèmes plus anciens essentiels à la mission (par exemple Système de gestion des dossiers et Renseignements sur les dossiers) pour en assurer la pérennité, améliorer leur gestion et optimiser la compatibilité avec les systèmes plus récents.	<ul style="list-style-type: none"> • Processus annuels de planification stratégique et de planification des activités • Clarification des responsabilités découlant du réaligement du programme de gestion de l'information en novembre 2009 • Désignation de la gestion de l'information comme priorité de gestion en décembre 2009
Gestion des personnes : Les départs prévus et imprévus de personnes occupant des postes-clés devraient se poursuivre, et la situation est aggravée par		<ul style="list-style-type: none"> • Planification des ressources humaines par secteur • Politique et planification en matière de

			<ul style="list-style-type: none">• Suivre l'évolution des travaux liés aux initiatives touchant la Cité parlementaire, comme le Plan et la vision à long terme, l'installation d'inspection des véhicules, le Projet de remplacement du tunnel Est pour en déterminer les effets sur la CSC et, au besoin, commenter ou entamer des négociations• S'attacher à trouver des solutions aux lacunes et faiblesses relevées dans le rapport de sécurité physique et d'autres évaluations des risques et des menaces• Revoir et renforcer les capacités en matière de préparation aux situations d'urgence
--	--	--	--

Le Bureau du registraire préconise la mise en œuvre d'une gestion intégrée des risques pour se conformer au cadre de travail du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), mais aussi pour disposer d'un élément-cle dans la réalisation efficace et efficiente de ses objectifs stratégiques. Voilà pourquoi le Bureau du registraire a mis en place une Politique sur la gestion intégrée des risques, destinée à guider les gestionnaires dans l'élaboration et l'implantation de pratiques efficaces de gestion de gestion des risques au sein de leur secteur respectif.

La politique vise les objectifs suivants :

- indiquer la position du Bureau du registraire au sujet de la gestion des risques;
- améliorer la prise de décisions, la responsabilité et les résultats grâce à un recours efficace à la gestion des risques;
- intégrer la gestion des risques aux opérations quotidiennes du Bureau du registraire.

Les messages importants de la politique sont les suivants :

- Le Comité exécutif définit le contexte institutionnel, les critères et les pratiques régissant les risques importants.
- Les gestionnaires de tous les niveaux sont responsables de la gestion des risques au sein de leur zone de contrôle.
- Les stratégies de gestion des risques sont intégrées à la planification annuelle et à long terme des activités.
- Un profil des risques institutionnels est élaboré puis mis à jour annuellement en vue d'appuyer les stratégies de gestion des risques pour les opérations et pour la réputation.
- Tous les employés gèrent les risques pour profiter des occasions appropriées et réduire les menaces au minimum.
- L'intérêt et la perception du public et d'autres parties prenantes sont des considérations fondamentales en gestion des risques.
- Le processus de gestion des risques est documenté et bien intégré aux processus opérationnels et stratégiques.

Priorités de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Elaborer et mettre en œuvre un programme solide de gestion de l'information	Déjà établie	L'administration du tribunal de dernier ressort du Canada est efficace et indépendante.	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <ul style="list-style-type: none">Mise en œuvre d'un ensemble de politiquesDémonstration de la faisabilité du Système de gestion des dossiers électroniquesNettoyage des disques électroniques partagés <p>Plans pour 2011-12</p> <p>activités de la Cour.</p> <p>et efficace pour mieux appuyer toutes les facettes des besoins d'un programme de gestion de l'information solide</p> <p>l'information liée aux instances, le Bureau du registraire a part du public et des plaideurs en vue d'obtenir de disponibles ainsi que de l'augmentation des demandes de la Cour est saisie, des nombreuses sources d'information</p> <p>Compte tenu de la complexité croissante des causes dont la</p>
Renforcer le programme de sécurité afin de mieux répondre aux besoins de la Cour ainsi qu'aux exigences de la nouvelle Politique sur la sécurité du gouvernement	Déjà établie	L'administration du tribunal de dernier ressort du Canada est efficace et indépendante.	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>En raison de la nature délicate des activités de la Cour et de sa grande visibilité comme tribunal de dernier ressort au sein de l'appareil judiciaire canadien, il est essentiel de renforcer toutes les composantes du programme de sécurité de la Cour, notamment la sécurité informatique (TI) ainsi que la gestion de situations d'urgence et la planification de la continuité des activités. En outre, la CSC sert les Canadiens en assurant l'évolution de la common law et du droit civil et, de ce fait, les activités et les fonctions opérationnelles de la CSC sont essentielles pour les Canadiens. Comme telle, la CSC constitue un élément-clé de la continuité d'un gouvernement constitutionnel.</p> <p>Plans pour 2011-12</p> <ul style="list-style-type: none">Compléter la dotation des postes nouveaux et révisésRenouveler l'ensemble des politiquesMettre en œuvre le deuxième niveau des procédures de planification de la continuité des activités et de la gestion des situations d'urgencePoursuivre les travaux avec les partenaires en matière de continuité d'un gouvernement constitutionnelElaborer un nouveau Plan de sécurité complet pour la Cour d'ici juin 2012

			<ul style="list-style-type: none">Planification d'une architecture organisationnelle (reflétant le portail de dépôt électronique)Plan de migration SharePoint 2010 et analyse de concordance-écarts par rapport à SP 2007Démonstration de la faisabilité du système de gestion des dossiers électroniques (SGDE)Identification des produits se prêtant à la communication par flux RSS, ainsi que des parties prenantes extérieures pour des tests bêta
--	--	--	--

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Fournir un accès électronique efficace à l'information et aux services	Nouvelle	L'administration du tribunal de dernier ressort du Canada est efficace et indépendante.	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie de transformation des activités et les processus et unifiés élaborés, schématisant les processus opérationnels. <p>Plans pour 2011-12</p> <p>La transformation des activités est nécessaire pour assurer la continuité du travail amorcé en 2006 dans le cadre du Programme de modernisation de la Cour. Un plan de transformation des activités portera sur la façon pour la Cour de mieux utiliser la technologie afin de répondre aux besoins de ses clients et à ses propres besoins opérationnels. Le plan va indiquer une vision claire des activités nécessaires pour réaliser cet objectif et de l'ordre dans lequel elles doivent se dérouler.</p>
Fournir un accès électronique efficace à l'information et aux services	Nouvelle	L'administration du tribunal de dernier ressort du Canada est efficace et indépendante.	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>L'accès électronique efficace à l'information et aux services de la Cour est considéré comme l'objectif ultime du Programme de modernisation. Cet objectif se fonde sur les notions combinées d'accès à la justice, de transparence, d'efficacité opérationnelle et de satisfaction des parties prenantes (tant à l'interne qu'à l'externe). Cette priorité stratégique repose sur le principe voulant que la Cour mette en place un ensemble de systèmes robustes, à jour et durables, conçus et intégrés de manière à permettre à la Cour suprême du Canada (CSC) d'atteindre les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fournir aux utilisateurs internes de la CSC un accès facile et efficace à de l'information et à des données précises de façon transparente (tant sur place qu'à distance); • fournir aux parties prenantes extérieures l'information et les données de la CSC dont elles ont besoin tout en réduisant le fardeau administratif que représentent la manipulation et la présentation de l'information par le personnel de la CSC; • faciliter le processus de dépôt électronique et améliorer les avantages pour les plaideurs (accès en temps réel aux documents déposés, notifications, etc.); • réaliser des gains de rendement sur le plan administratif en général en réduisant la charge de travail du personnel de la CSC et en tirant profit des investissements consacrés aux technologies existantes. <p>Plans pour 2011-12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Révision (phase de planification) des systèmes en place (Système de gestion des dossiers (SGD) Renseignements sur les dossiers de la CSC)

Le Bureau du registraire continuera d'insister d'abord sur le traitement rapide des instances, tout en veillant à la satisfaction des parties prenantes et en maintenant des normes de service élevées.

Suivant la vision quinquennale (2011-2016) du Bureau du registraire, les juges et le personnel de la Cour suprême pourront consulter et traiter électroniquement toute l'information sur les dossiers d'instance et l'information de la Cour, et le public et les avocats pourront pour leur part déposer électroniquement tous les documents liés à une instance. Il est important que le Bureau du registraire continue d'être un chef de file en matière d'administration judiciaire et maintienne les opérations courantes pendant qu'il travaille à la réalisation de cet objectif. Pour ce faire, le Bureau devra compter sur la meilleure structure organisationnelle possible, un personnel compétent et des ressources appropriées.

La difficulté consistera à réaliser cet objectif tout en répondant aux attentes quotidiennes des diverses parties prenantes. Cet objectif nécessitera aussi des changements visant à raffermir les processus régissant les activités du Bureau et à rendre ce dernier plus efficace. Le changement apporte son lot de défis, notamment obtenir les ressources appropriées pour réaliser les changements nécessaires. Au cours des dernières années, le Bureau du registraire a été en mesure de travailler en fonction des niveaux de référence existants, mais certains secteurs feront face à des défis plus grands dans le cadre des efforts déployés en vue de maintenir les services actuels tout en mettant en œuvre les changements. En conséquence, certaines réaffectations à l'intérieur pourraient être requises pour réaliser les changements opérationnels nécessaires, au prix peut-être de certains aspects des services. Le vieillissement de l'édifice de la Cour suprême du Canada est un autre défi, et des plans sont en cours d'élaboration pour lancer à moyen ou à long terme un important projet de réhabilitation de toute la structure. Jusqu'à ce que cette réhabilitation soit réalisée, des installations techniques essentielles risquent de devenir défectueuses, tout comme les opérations risquent d'être perturbées au cours de la réhabilitation en raison d'une relocalisation complète ou partielle.

Priorités :

Le Bureau du registraire a deux priorités opérationnelles pour les trois prochaines années (2011-2014) : (i) transformer les activités et (ii) fournir un accès électronique efficace à l'information et aux services, ainsi que deux priorités administratives : (i) élaborer et mettre en œuvre un programme solide de gestion de l'information et (ii) renforcer le programme de sécurité afin de mieux répondre aux besoins de la Cour et aux exigences de la nouvelle Politique sur la sécurité du gouvernement.

Activité de programme	Opérations de la Cour	Traitement des paiements des diverses indemnités aux juges de la Cour suprême, conformément à la Loi sur les juges	Prévision des dépenses 2010-11	2011-12	Dépenses prévues		Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
					2012-13	2013-14	
			17,5	14,3	14,3	14,3	Des institutions démocratiques fortes et indépendantes
			5,5	5,6	5,5	5,5	Des institutions démocratiques fortes et indépendantes
Sous-total des dépenses prévues				19,9	19,8	19,8	
Services internes			8,5	9,8	9,8	9,8	n/a
Total des dépenses prévues				29,7	29,6	29,6	

Résultat stratégique : L'administration du tribunal de dernier ressort du Canada est efficace et indépendante.		
Indicateurs de rendement		Objectifs
Niveau de satisfaction des juges relativement à la qualité du service offert		Objectif : niveau « satisfait »
Niveau de satisfaction des avocats relativement à la qualité du service offert		Objectif : niveau « satisfait »

Ressources financières (en millions de dollars)

Le tableau des ressources financières donne un aperçu du montant total des dépenses prévues pour le Bureau du registre au cours des trois prochains exercices.

2011-12	29,7	29,6	2013-14
2012-13	29,6		
2013-14		29,6	

Ressources humaines (en équivalents temps plein)

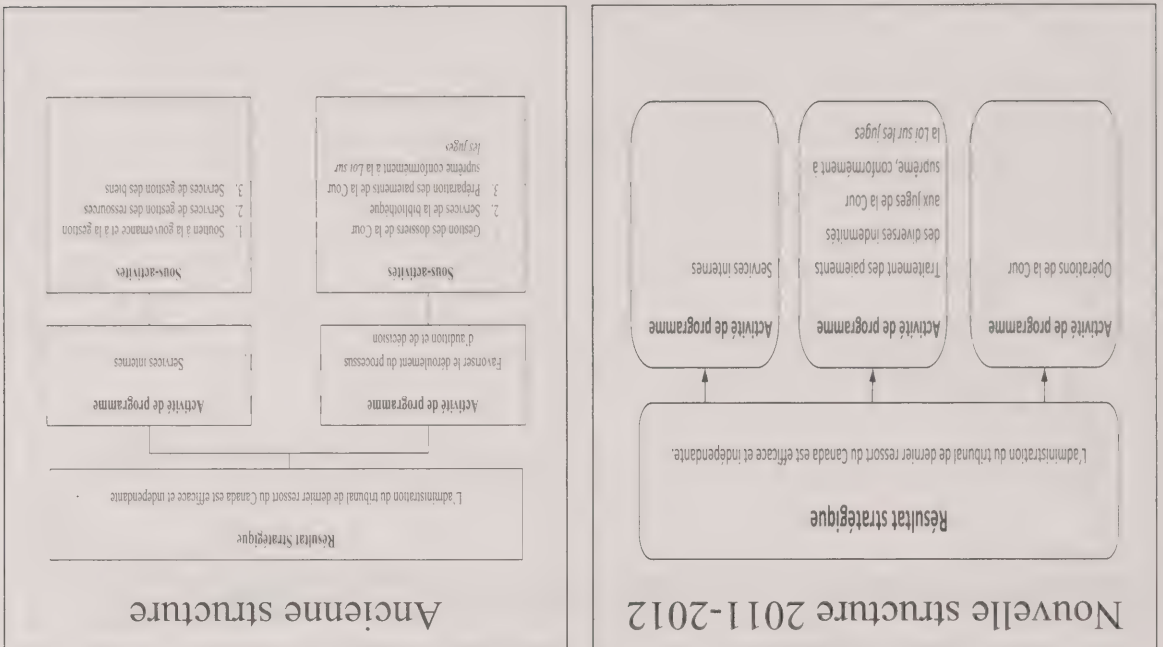
Le tableau des ressources humaines donne un aperçu des ressources humaines nécessaires prévues pour le Bureau du registre au cours des trois prochains exercices.

2011-12	215	215	2013-14
2012-13	215		
2013-14		215	

Tableau de concordance de l'Architecture des activités de programme

Au cours de l'été 2010, le Bureau du registraire a, avec l'approbation du Conseil du Trésor, éliminé la correspondance biunivoque entre le résultat stratégique et l'activité de programme. Les deux anciennes sous-activités désignées *Gestion des dossiers de la Cour* et *Services de la bibliothèque* ont été combinées en une seule activité de programme désignée « **Opérations de la Cour** » qui regroupent les quatre entités de base permettant à la Cour d'entendre les causes et de rendre ses décisions : (i) services du Greffe, (ii) Direction générale du droit, (iii) Direction générale de la bibliothèque et de la gestion de l'information et (iv) publication du Recueil des arrêts de la Cour. L'ancienne sous-activité désignée *Préparation des paiements de la Cour* renommée « **Traitement des paiements des diverses indemnités aux juges de la Cour** » a été renommée « **Traitement des paiements des diverses indemnités aux juges de la Cour** » conformément à la *Loi sur les juges* est devenue une activité de programme et elle a été renommée « **Traitement des paiements des diverses indemnités aux juges de la Cour** » conformément à la *Loi sur les juges* »

Le schéma ci-dessous compare la nouvelle structure des activités de programme pour 2011-2012 à l'ancienne :



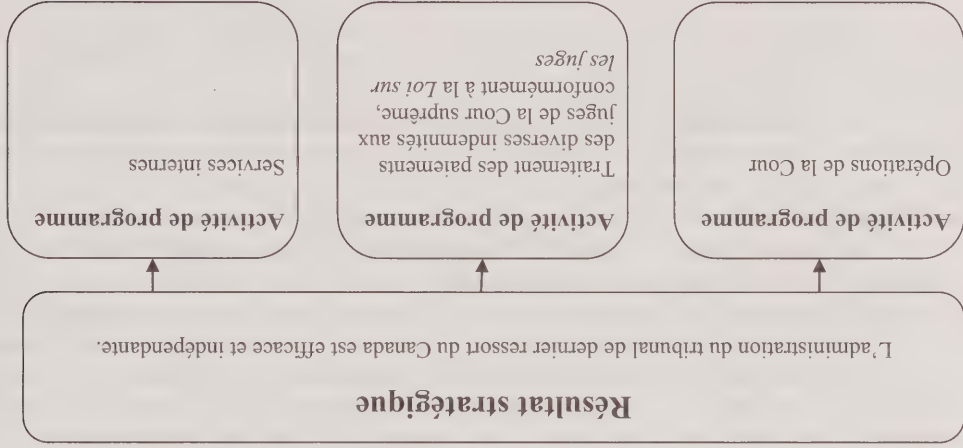
initiatives de gestion du changement visant à tirer profit au maximum de la modernisation des TI et à générer des gains de rendement et des économies.

Direction générale du service des communications : La Direction générale du service des communications élabore et met en œuvre des stratégies, plans et programmes de communication en vue de favoriser auprès du public une meilleure connaissance de la Cour suprême du Canada et d'améliorer les communications internes au sein de la Cour.

Secteur des services intégrés : Le secteur de services intégrés est responsable du soutien administratif à l'intention des juges et de leur personnel, soit la planification stratégique, la planification des activités et des ressources, les rapports généraux, la responsabilité administrative, les méthodes et les outils de gestion modernes, la gestion intégrée des risques, les finances, l'approvisionnement, les locaux, l'administration (services de télécommunication, de courrier et d'impression), les ressources humaines, la sécurité, la santé et la sécurité au travail, la gestion et la préparation en cas de situation d'urgence, ainsi que la planification de la continuité des activités.

D. Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

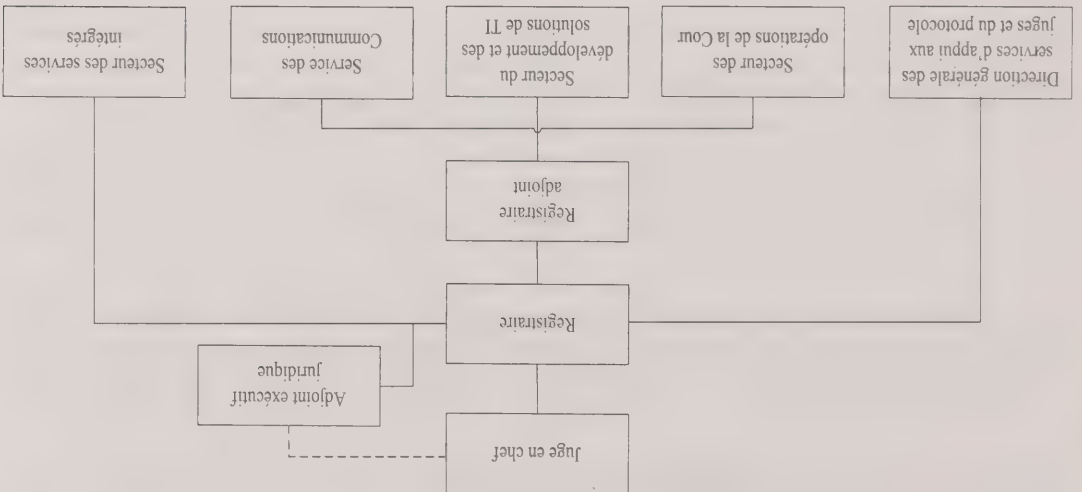
Ces composantes se présentent de la façon suivante :



Secteur du développement et des solutions TI : Ce secteur est chargé du développement, de la livraison et de la gestion de stratégies, plans, politiques, normes et procédures relatives aux technologies de l'information (TI) à l'échelle de la Cour, de la conception, du développement et de la mise en œuvre de solutions TI modernes, innovatrices, intégrées et à la fine pointe de la technologie; de l'administration des ressources TI, notamment du point de vue de la sécurité, de la planification de la reprise des activités et de la planification des mesures d'urgence dans un environnement opérationnel 24 heures sur 24, 7 jours par semaine; et de l'analyse des activités, de leur transformation, de la gestion de projets et de l'amélioration des activités grâce à des

Secteur des opérations de la Cour : Composé de la Direction générale du droit, de la Direction générale du recueil, de la Direction générale du greffe et de la Direction générale de la bibliothèque et de la gestion de l'information, ce secteur est chargé de la planification, de la gestion et de la prestation de services juridiques et de soutien opérationnel à l'intention des juges de la Cour suprême sur tous les aspects relatifs à la gestion des instances – du dépôt de l'acte introductif d'instance jusqu'au jugement final sur l'appel. Ce travail comprend le traitement et l'enregistrement des actes de procédure, la confection du calendrier des audiences, la prestation de services juridiques et juridiques, de services de bibliothèque et de recherche juridique et de services de révision juridique et de publication du Recueil des arrêts de la Cour suprême du Canada. Le secteur assure aussi des services de gestion de l'information, y compris l'information se rapportant aux instances et aux dossiers institutionnels.

Direction générale des services d'appui aux juges et du protocole : La Direction assure tous les services d'appui à la Juge en chef et aux huit juges paires de la Cour suprême du Canada, notamment les services liés au protocole et à la salle à manger des juges, l'élaboration et l'exécution de programmes et de services de soutien judiciaire intégrés, l'administration judiciaire et le programme des auxiliaires juridiques des juges.



Crée par une loi du Parlement en 1875, la Cour suprême du Canada est la juridiction d'appel de dernier ressort du pays. Elle sert les Canadiens en tranchant des questions de droit d'importance pour le public, contribuant ainsi à l'évolution de toutes les branches du droit au Canada. L'indépendance de la Cour, la qualité de ses travaux et le respect qu'on lui porte, tant ici qu'à l'étranger, sont autant d'éléments qui contribuent grandement aux fondements d'un pays fort, sécuritaire et démocratique, fondé sur la primauté du droit. Aux termes de la *Loi sur la Cour suprême*, la Cour suprême du Canada se compose du Juge en chef et de huit Juges puînés. La Cour suprême du Canada est une importante institution nationale, qui occupe le sommet du pouvoir judiciaire de l'État canadien.

Le Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada fournit à la Cour tous les services et l'appui dont elle a besoin pour traiter, entendre et trancher les affaires qui lui sont soumises. Il agit également comme interface entre les plaideurs et la Cour. Le présent rapport vise les priorités et les activités du Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada.

Vous trouverez de plus amples renseignements sur les responsabilités de la Cour, le processus d'audition des causes et les jugements sur Internet, à l'adresse suivante : <http://www.scc-csc.gc.ca/home-accueil/index-fra.asp>.

C. Responsabilités

La Cour suprême du Canada se compose du Juge en chef et de huit Juges puînés, tous nommés par le gouverneur en conseil. Elle entend les appels interjetés contre les décisions des cours d'appel provinciales et territoriales, de la Cour d'appel fédérale et de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada. En outre, la Cour formule un avis à l'égard de toute question que lui soumet le gouverneur en conseil. L'importance des arrêts de la Cour pour la société canadienne est pleinement reconnue. La Cour assure uniformité, cohérence et justesse dans la définition, l'élaboration et l'interprétation des principes juridiques dans l'ensemble du système judiciaire canadien. Elle tire sa compétence de la *Loi sur la Cour suprême* et d'autres lois fédérales, par exemple le *Code criminel*.

Le registraire, lui aussi nommé par le gouverneur en conseil, relève de la Juge en chef et dirige le Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada. L'organisation du Bureau du registraire est illustrée dans l'organigramme reproduit ci-après et précisée dans les paragraphes qui suivent.

A. Message du registraire

Je suis heureux de présenter le Rapport sur les plans et les priorités de la Cour suprême du Canada pour l'exercice 2011-2012.

Au Canada, la Cour suprême est la juridiction d'appel de dernier ressort. L'indépendance de la Cour, la qualité de ses travaux et le respect qu'on lui porte, tant ici qu'à l'étranger, sont des éléments qui contribuent grandement aux fondements d'un pays fort, sécuritaire et démocratique, fondé sur la primauté du droit.



Le Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada est bien placé pour apprécier l'importance du rôle de la Cour et il axe ses efforts vers un résultat stratégique unique : « L'administration de la juridiction d'appel de dernier ressort du Canada est efficace et indépendante ».

L'essentiel de la tâche du Bureau demeure le traitement et la gestion des instances dont la Cour est saisie. Comme le cadre de la prise de décision évolue constamment, cela se traduit pour la Cour par des risques et des défis nouveaux, mais aussi par de nouvelles possibilités. Entrepris de longue haleine, la mise en œuvre d'un système de gestion des documents et des dossiers électroniques se poursuit, particulièrement l'adaptation des méthodes de travail au nouvel environnement électronique. Relativement à cet important travail, nous poursuivons notre objectif à long terme, qui est d'améliorer l'accès électronique aux renseignements et aux dossiers d'instance de la Cour, tant par le public que par les plaideurs.

En 2011-2012, nous allons poursuivre nos efforts pour améliorer le programme global de sécurité de façon à ce qu'il tienne mieux compte des besoins de la Cour. Nous prendrons aussi des mesures concrètes pour mettre sur pied un important programme de remise à neuf de l'infrastructure vieillissante de l'édifice de la Cour suprême. En conclusion, j'aimerais remercier tous les membres du personnel de la Cour pour l'ardeur au travail et l'enthousiasme indéfectibles avec lesquels ils servent la Cour et l'ensemble des Canadiens, ainsi que pour le professionnalisme et le dévouement qu'ils déploient dans l'exercice de leurs fonctions.

Roger Bilodeau, c.r.

Date

25 janvier 2011

Table des matières

Section I :	SURVOL.....	1
A.	Message du registraire	1
B.	Raison d'être	2
C.	Responsabilités	2
D.	Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP).....	4
E.	Sommaire de la planification.....	6
F.	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique	8
G.	Analyse des risques.....	11
H.	Profil des dépenses.....	14
I.	Budget des dépenses par crédit voté.....	15
Section II :	ANALYSE DES ACTIVITÉS DU PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	17
A.	Résultat stratégique.....	17
B.	Activité de programme par résultat stratégique.....	17
C.	Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes	22
Section III :	RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	23
A.	Principales données financières.....	23
B.	Tableau des renseignements supplémentaires	23
Section IV :	AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT.....	25



Cour suprême du Canada

2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé

A handwritten signature in dark ink, likely belonging to L. Honorable Robert Douglas Nicholson.

L'honorable Robert Douglas Nicholson, C.P., C.R., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la *Chambre des communes* conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de Editions et Services gouvernementaux Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Cour suprême du Canada

Budget des dépenses
2011-2012

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77

Government
Publications



Western Economic Diversification Canada

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



Western Economic Diversification Canada

**2011–2012
Estimates**

Report on Plans and Priorities

The Honourable Rona Ambrose, P.C., M.P.
Minister of Public Works and Government Services and
Minister for Status of Women

The Honourable Lynne Yelich, P.C., M.P.
Minister of State (Western Economic Diversification)

TABLE OF CONTENTS

Minister's Message.....	1
Minister of State's Message.....	2
Section I: Departmental Overview	3
1.1 <i>Raison d'être</i> and Responsibilities	3
1.2 Contribution to the Federal Sustainable Development Strategy.....	5
1.3 Strategic Outcome and Program Activity Architecture.....	6
1.4 Planning Summary	7
1.5 Contribution of Priorities to Strategic Outcome.....	10
1.6 Risk Analysis	14
1.7 Expenditure Profile.....	18
1.8 Estimates by Vote.....	19
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	20
2.1 Strategic Outcome: The western Canadian economy is developed and diversified	20
2.1.1 Program Activity: Business Development.....	21
2.1.2 Program Activity: Innovation	22
2.1.3 Program Activity: Community Economic Development.....	23
2.1.4 Program Activity: Policy, Advocacy and Coordination	25
2.1.5 Program Activity: Internal Services.....	26
2.1.6 Canada's Economic Action Plan Activities.....	27
Section III: Supplementary Information	28
3.1 Financial Highlights.....	28
3.2 Supplementary Information Tables	29
Section IV: Other Items of Interest.....	30
4.1 Corporate Business Plan	30
4.2 Section 41, <i>Official Languages Act</i>	30
4.3 Sustainable Development Strategy	30
4.4 Strategic Planning Framework for 2011–12.....	30

Minister's Message

As Minister for Western Economic Diversification Canada (WD), I am pleased to present the department's *2011–2012 Report on Plans and Priorities*.

Over the last year, WD has taken action to ensure that Western Canada emerges from the economic downturn stronger than ever by helping to deliver Canada's Economic Action Plan (EAP) across the West. The Community Adjustment Fund (CAF) and the Recreational Infrastructure Canada (RInC) program are delivering results in our communities by creating and maintaining jobs, improving the quality of life in western communities and paving the way for our future prosperity.



WD will continue to ensure that the West remains strong, innovative and competitive in the global marketplace. To achieve our mandate, WD will continue to diversify the western economy by supporting entrepreneurship, fostering innovation, strengthening our communities and opening the door to international markets.

As we move forward, WD will continue its tradition of working closely with western provinces, communities and stakeholders to build on their unique strengths and to identify new areas of economic opportunity. Together, we are building a stronger West for a stronger Canada.

A handwritten signature in cursive script that reads "Rona Ambrose." The signature is written in a dark ink on a light background.

The Honourable Rona Ambrose, P.C., M.P.

Minister of State's Message

Since its establishment in 1987, Western Economic Diversification Canada (WD) has been acting on the priorities of western Canadians by focusing on growing small businesses, creating local jobs and attracting more investment to expand the economy.

The year 2010 has been remarkable, with Canada's Economic Action Plan (EAP) creating nearly 430,000 jobs and helping Canadians through these fragile economic times. In Western Canada, WD continues to play an instrumental role in carrying out the Action Plan by delivering the Community Adjustment Fund (CAF) and the Recreational Infrastructure Canada (RInC) program.



I am proud of the work that WD has done to deliver more than 1,000 CAF and RInC projects that are creating jobs, upgrading infrastructure and stimulating the local economies in communities across the West. While project work will be winding down, work to finalize the administration of these two important programs will continue into the New Year.

Innovation drives economic growth; it is about the new ideas that bring economic benefits from research. WD will concentrate its investments in bringing to market new products, services and technologies. WD investments in the research, technologies and people that create value from ideas position the West as a leader in innovation. Through innovation, we strengthen the economy today and beyond.

Enhancing business productivity and competitiveness is crucial to the western economy and continues to be a priority for WD. By making strategic investments that enable businesses to innovate, increase trade and export opportunities as well as promote skills development, we are helping strengthen small and medium-sized enterprises in western communities.

Moving forward, WD will continue to work closely with its partners and stakeholders to improve the long-term competitiveness of the West. The department's policies and programs will continue to foster economic growth by supporting innovation, business development and community economic development.

A stylized, handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Lynne Yelich'.

The Honourable Lynne Yelich, P.C., M.P.

Section I: Departmental Overview

1.1 *Raison d'être* and Responsibilities

Western Economic Diversification Canada (WD) is the federal government's regional development agency in the West. Established in 1987, WD is responsible for strengthening, diversifying and expanding the economy of Western Canada.¹ Today, with the challenges of a shifting global economy, WD's contributions have become more important than ever.

Our vision is *to be leaders in creating a more diversified western Canadian economy that has strong, competitive and innovative businesses and communities*. WD's programs² result in initiatives that strengthen:

- **Innovation:** WD's investments in Innovation promote the growth of a stronger, sustainable knowledge-based economy. The department's investments have acted as a catalyst in the development of a wide range of technology clusters, including life sciences in British Columbia, nanotechnology in Alberta, light source technology in Saskatchewan and composite materials in Manitoba. Last year alone, technology commercialization projects supported by WD were expected to result in 180 technologies brought to the marketplace. These innovations create exciting new opportunities in the West and provide the foundation for future economic growth and diversification.
- **Business Development:** WD's support for Business Development helps small and medium-sized enterprises (SMEs) become more innovative, grow faster, create value-added jobs and compete in global markets. Each year, the more than 100 partners in WD's Western Canada Business Service Network provide thousands of western entrepreneurs with the information, training and capital they need to start and grow successful ventures. Other initiatives, like the 2010 Partnership Investment Program, focus on strengthening international trade. Taking advantage of the unique opportunity presented by the 2010 Olympics, the program brought representatives of more than 70 global companies to Vancouver, spurring partnerships with regional firms that created \$60 million in business deals over the first two months.
- **Community Economic Development:** WD's Community Economic Development activities help rural and urban communities adjust to changing economic circumstances, invest in public infrastructure and sustain their local economies. Many western communities, particularly in rural areas, remain heavily dependent on volatile resource sectors. The 90 Community Futures organizations, supported by WD in the West, play a particularly important role in leading community planning activities and other economic development initiatives to help rural communities remain competitive in a changing global economy.

¹ WD was established under the *Western Economic Diversification Act, 1985*.

² <http://www.wd-deo.gc.ca/eng/16.asp>

The strength of WD is its location: it is a federal department located in the West, in each of the four western provinces and with its headquarters in Edmonton. WD's presence in each western province has enabled it to work with key partners – other orders of government, community and business leaders, research and academic institutions as well as non-profit organizations – to leverage its investments and actions to benefit the western economy.

Another strength of WD is its in-depth understanding of western Canadian issues and perspectives as well as its connections to and knowledge of Ottawa and the rest of the federal government. This allows the department to act as a bridge between the perspectives of the West and Canada's national policy and decision makers. WD brings Government of Canada programs and expertise to Western Canada, brings western Canadian interests to Ottawa and works within the federal system to ensure that those perspectives are brought to bear in federal decision making.

Mandate

To promote the development and diversification of the economy of Western Canada and advance the interests of the West in national economic policy, program and project development and implementation.

WD's strong connections in the West also enable the department to deliver programs on behalf of the Government of Canada. This includes two key components of Canada's Economic Action Plan (EAP), the Recreational Infrastructure Canada (RInC) program³ and the Community Adjustment Fund (CAF),⁴ which are creating and maintaining jobs in western Canadian communities to help the region recover from the recent global recession. WD played a key role in the design of these programs, to ensure that the unique regional needs of the West were incorporated. WD continues to deliver other key federal infrastructure programs, such as the Building Canada Fund.





WD is well positioned to continue to strengthen, diversify and expand the economy of Western Canada, to deliver high calibre federal programming and to work with national policy and decision makers to enhance understanding of western interests and perspectives. The depth and breadth of its relationships with key western partners will continue to add value to the work that the department undertakes.

³ <http://www.wd.gc.ca/eng/11264.asp>

⁴ <http://www.wd.gc.ca/eng/11269.asp>

1.2 Contribution to the Federal Sustainable Development Strategy

WD works to build a stronger, more diversified western Canadian economy while contributing to the environmental sustainability of Western Canada. The department demonstrates strong support for the Government of Canada's Federal Sustainable Development Strategy (FSDS), which includes four priority themes:

-  I. Addressing Climate Change and Clean Air
-  II. Maintaining Water Quality and Availability
-  III. Protecting Nature
-  IV. Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government

WD contributes to three of the FSDS priority themes. Themes I and II are addressed as part of WD's activities related to innovation, which includes projects that strengthen technology commercialization and the adoption of clean energy and water technologies.

WD has also developed strategies to support theme IV, Greening Government Operations (GGO), through commitments to reuse or recycle surplus electronic and electrical equipment, reduce printers and paper consumption and develop a green meeting guide. (For more information, refer to WD's GGO table.⁵)

As part of its FSDS activities, WD utilizes Strategic Environmental Assessments in departmental decision making involving policies, plans and program proposals. For more information, refer to WD's sustainable development strategy Web site.⁶ For complete details on the FSDS, refer to the Planning for a Sustainable Future: The Federal Sustainable Development Strategy for Canada Web site.⁷



⁵ <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>

⁶ <http://www.wd.gc.ca/eng/57.asp>

⁷ <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>

1.3 Strategic Outcome and Program Activity Architecture

In 2011–12, WD will continue to achieve its strategic outcome of developing and diversifying the western Canadian economy by focusing on the program activities below. These activities, comprising WD’s Program Activity Architecture (PAA), will help ensure that the West continues to make a strong contribution to Canada’s economic success.⁸

Strategic Outcome	Program Activities	Program Sub-Activities
The western Canadian economy is developed and diversified	Business Development	Improve Business Productivity
		Market and Trade Development
		Industry Collaboration
		Foreign Direct Investment
		Access to Capital
	Innovation	Technology Adoption and Commercialization
		Technology Linkages
		Technology Research and Development
		Community Innovation
		Technology Skills Development
		Knowledge Infrastructure
	Community Economic Development	Community Planning
		Community Development
		Community Economic Adjustment
		Community Infrastructure
	Policy, Advocacy and Coordination	Collaboration and Coordination
		Research and Analysis
		Advocacy
	Internal Services	Governance and Management Support
		Resource Management Services 
		Asset Management Services 

⁸ Icons in the chart represent programming applicable to the FSDS (refer to the previous page for icon descriptions).

1.4 Planning Summary

Financial Resources

WD invests its core resources in the following activities to support the development and diversification of the western Canadian economy:

- administering grant and contribution programs⁹ that advance innovation, business development and community economic development throughout the four western provinces;
- supporting the Western Canada Business Service Network,¹⁰ made up of more than 100 economic development organizations in rural and urban communities across the West, where entrepreneurs can get assistance in starting and expanding their businesses;
- implementing federal-provincial initiatives such as the Western Economic Partnership Agreements,¹¹ bilateral agreements between the Government of Canada and each of the four western provinces that address economic challenges by investing in shared priorities;
- advancing the interests of the West in the development and implementation of national economic policies, programs and projects by advocating for Western Canada on important economic matters;
- undertaking and supporting research, consultations and other activities to improve understanding of the western Canadian economy.

WD’s planned spending for 2011–12 is \$195.5 million, an amount that is expected to decrease over the next two fiscal years, primarily as a result of the conclusion of the Alberta and Saskatchewan Centenaries initiative and the Rick Hansen Foundation initiative.

(\$ thousands)

2011–12	2012–13	2013–14
195,530	182,570	174,258

⁹ <http://www.wd-deo.gc.ca/eng/16.asp>

¹⁰ <http://www.wd.gc.ca/eng/99.asp>

¹¹ <http://www.wd.gc.ca/eng/297.asp>

Human Resources

WD’s staff is an essential part of the core resources that allow the department to achieve its vision *to be leaders in creating a more diversified western Canadian economy that has strong, competitive and innovative businesses and communities*. Their commitment enables the department to contribute to the strength and success of Western Canada’s economy. With offices in Manitoba, Saskatchewan, Alberta, British Columbia and Ottawa, WD is a western-based department, with 89 percent of its staff in the West. The table below provides a summary of the total planned human resources for WD over the next three fiscal years.

(Full-time Equivalents – FTEs)

2011–12	2012–13	2013–14
407	404	403

Planning Summary Table

The performance indicators and targets outlined in the table below provide a broad macroeconomic context for WD’s planning and priority setting. The numerical targets reflect economic forecasts for Western Canada for the 2011–12 planning period. These indicators assist the department in identifying activities and performance measures that respond to western economic conditions.

The second part of the table shows the distribution of WD’s overall funding over the next three fiscal years by the five program activities that comprise WD’s PAA.

Strategic Outcome: The western Canadian economy is developed and diversified	
Performance Indicators	Targets
Real Gross Domestic Product (GDP) growth in Western Canada	3%
Labour productivity growth in Western Canada, measured as year-over-year change in real GDP per hour worked	1.2%
Primary production as a percentage of GDP	14%
Research and development (R&D) intensity: Gross Domestic Expenditures on R&D as percentage of GDP	1.4% ¹²

¹² 1.4 percent is 0.1 percentage point above the five-year western Canadian average.

Program Activity ¹³	Forecast Spending 2010–11 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011–12	2012–13	2013–14	
Business Development	52,630	52,536	52,536	53,024	Strong Economic Growth
Innovation	71,498	69,169	69,169	64,406	An Innovative and Knowledge-Based Economy
Community Economic Development	299,531 ¹⁴	40,042 ¹⁵	27,105	23,105	Strong Economic Growth
Policy, Advocacy and Coordination	8,665	9,049	9,049	9,012	Strong Economic Growth
Internal Services	29,164	24,734	24,711	24,711	-
Total	461,488	195,530	182,570	174,258	

¹³ For more information, refer to WD's *Main Estimates* at <<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>>.

¹⁴ \$256.4 million in forecast spending for 2010–11 is attributed to delivery of EAP programs across the West.

¹⁵ This does not include \$23 million in planned spending for the RInC program extended to October 31, 2011, under Canada's EAP.

1.5 Contribution of Priorities to Strategic Outcome

In 2011–12, WD will focus on seven key operational and management priorities described below. These priorities are at the core of the department's efforts to achieve its Strategic Outcome of developing and diversifying the western Canadian economy. The following tables outline further detail in each of these areas.

Operational Priority: Trade and Investment	Type: Ongoing	Links to Program Activity: Business Development
<p>Why this is a priority</p> <ul style="list-style-type: none"> Western Canada is a small domestic market and highly dependent on international trade, with exports accounting for nearly 35 percent of its Gross Domestic Product (GDP). Accessing international markets and attracting foreign direct investment contributes to productivity, competitiveness and economic growth. Trade and investment helps SMEs increase their competitiveness and productivity by allowing them to take advantage of economies of scale, gain access to innovative ideas, technology and capital and increase their long-term revenues. Foreign direct investment increases technology, knowledge and skills transfer to the host country and promotes innovation through the development of new technologies. <p>Plans for meeting the priority</p> <ul style="list-style-type: none"> Support activities and investments that strengthen SME engagement in international markets and enhance their ability to access global value chains. Increase awareness of Western Canada as a competitive investment destination. Build connections between SMEs and major international aerospace, marine and defence companies to enable western SMEs to access federal procurement and industrial regional benefits opportunities. Focus on technology and value-added sectors (e.g., information and communications technologies (ICT), life sciences, emerging technologies and manufacturing) in the priority markets of the United States, Mexico, the Asia-Pacific region and Latin America. 		
Operational Priority: Technology Commercialization	Type: Ongoing	Links to Program Activity: Innovation
<p>Why this is a priority</p> <ul style="list-style-type: none"> Technology commercialization translates knowledge and technology into new commercial opportunities, contributing to business productivity, competitiveness and economic growth. Technology commercialization contributes to economic diversification by increasing the share of GDP derived from higher value-added sectors of the economy. Business Expenditures on Research and Development (BERD)—a key driver of technology commercialization—are lower in the West (0.6 percent of GDP) than the rest of Canada (1 percent) and the Organization for Economic Co-operation and Development average (1.6 percent). 		

Plans for meeting the priority

- Support market-driven technology commercialization to ensure western Canadian firms are better positioned to get western technologies to market.
- Provide support to industry associations and the R&D community to increase access of firms to product development assistance, management expertise, skilled personnel and early stage capital to accelerate firm formation and growth.
- Build capacity in non-profit technology transfer organizations that identify, protect and license technologies for commercialization.

Operational Priority: Business Productivity and Competitiveness

Type: Ongoing

Links to Program Activity: Business Development

Why this is a priority

- Productivity growth is a critical element for ensuring long-term economic growth.
- Canada's productivity performance has lagged behind most industrialized countries over the past 25 years. In 2009, Canada's productivity was 70 percent that of the United States. The widening productivity gap is due to differences in the rate of technology adoption, R&D expenditures, investment in machinery and equipment, firm organization, size and capacity utilization.
- Globalization has created pressure on firms to be competitive. Increasing productivity is an important component of improving competitiveness.

Plans for meeting the priority

- Support initiatives to improve business processes, accelerate product development and strengthen supply chain management, including the adoption of lean manufacturing practices, through work with industry associations and other non-profit organizations.
- Support improved business processes and best practices among SMEs (e.g., through funding to the Western Canada Business Service Network¹⁶).
- Support initiatives that strengthen management skills and human resource development related to productivity improvement.

Management Priority: Public Service Renewal

Type: Ongoing

Links to Program Activity: All program activities

Why this is a priority

- WD must ensure that it has the workforce—the staff, knowledge and skills—it needs to deliver on its mandate.
- WD must respond to changing employee demographics and the projected increase in the rate of retirement.
- WD's human resource objectives support the Government of Canada priority of public service renewal. (For more information, refer to the Public Service Renewal Action Plan.¹⁷)

¹⁶ <http://www.wd.gc.ca/eng/99.asp>

¹⁷ <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=clerk-greffier>

Plans for meeting the priority

- Ensure resource considerations are integrated into business plans, including human resource, information management and technology and financial, to ensure business objectives can be realized.
- Undertake strategic recruitment with an ongoing focus on employment equity and official languages.
- Implement employee development initiatives with a focus on sound management, leadership skills development and official languages.
- Prepare and implement an action plan in response to 2011 Public Service Employee Survey results.
- Implement a new WD values and ethics code to ensure high ethical standards and practices, consistent with *The Values and Ethics Code for the Public Sector* and *The Policy on Conflict of Interest and Post-Employment*.

Management Priority:

Performance Measurement

Type:

Ongoing

Links to Program Activities:

All program activities

Why this is a priority

- Effective performance measurement is essential for demonstrating and communicating WD's impact on the development and diversification of the western Canadian economy.
- Meaningful performance data will improve the capacity of WD to engage in evidence-based decision making and policy development and enable the department to implement strategic adjustments as required.

Plans for meeting the priority

- Review current performance indicators and Performance Measurement Framework to assess WD's effective performance measurement regime.
- Improve and integrate project management and reporting systems.
- Increase the use of qualitative measures and case studies to provide evidence-based analysis of WD's results in implementing its mandate.

Management Priority:

Integrated Risk Management

Type:

Ongoing

Links to Program Activities:

All program activities

Why this is a priority

- Integrated risk management helps to ensure that WD is taking a systematic approach to identifying and managing strategic, operational and project risks.
- An effective risk management approach will ensure that WD focuses its time and resources on high-impact areas.
- Integrated risk management is important for WD to meet the requirement of new Treasury Board policies such as the Transfer Payment Policy or of government-wide initiatives such as the Government of Canada Action Plan to Reform the Administration of Grant and Contribution Programs, which contain expectations related to levels of control and risk management.

Plans for meeting the priority

- Renew the department's Corporate Risk Profile to ensure it provides an up-to-date assessment of key risks WD needs to address.
- Finalize a risk management policy and implementation guide to ensure effective oversight and reporting of risk.
- Support the establishment and refinement of risk-based processes and tools to support risk management practices in the department.

Management Priority:
Information Management

Type:
Ongoing

Links to Program Activities:
All program activities

Why this is a priority

- Effective information management is important to ensure the integrity, accuracy, availability, quality and business value of information in the department.
- Sound information management will contribute to operational efficiencies, reduce storage requirements for physical records and facilitate knowledge transfer.

Plans for meeting the priority

- Introduce an electronic document and records management solution to improve management of records.
- Develop and implement WD information management policies in compliance with Treasury Board Secretariat policy and directives.

1.6 Risk Analysis

External Operating Environment

The western Canadian economy is an important part of the Canadian economy. Home to about one-third of all Canadians, the four western provinces have a combined Gross Domestic Product (GDP) that is about equal to that of Ontario. There is a close link between economic activity and trade flows in Western Canada and the United States and increasingly with the large, growing economies of the Asia-Pacific region. Because of its significant size and strong economic performance, western Canadian issues, economic performance and economic development opportunities have a significant impact on national economic performance.

Western Canadian issues, economic performance and economic development opportunities are important for Canada.

As Canada's regional economic development agency in Western Canada, WD's strategic direction is aligned with Government of Canada priorities and supports federal strategies and policies such as Advantage Canada,¹⁸ the Science and Technology Strategy¹⁹ and the Global Commerce Strategy.²⁰ WD works to ensure western interests are considered in the development of major federal policies and strategies and to align its programs and priorities accordingly.

The global recession in 2009 significantly affected the western Canadian economy, given its reliance on exports and commodity markets. Real GDP declined in Saskatchewan, Alberta and British Columbia, while Manitoba had no growth. In 2010, the economy showed clear signs of recovery, with all western provinces showing positive economic growth. In 2011–12, WD will contribute to sustained economic recovery through its programs, with a priority placed on ensuring the successful completion of EAP programs that WD delivers across the West on behalf of the Government of Canada.

Economic growth and prosperity in Western Canada have been largely resource-driven and the West has benefitted from prolonged periods of high demand and prices for commodities. While the West's natural resources are expected to provide a strong foundation for future economic growth, the resource-driven growth has masked a number of fundamental challenges facing Western Canada's long-term economic prospects. The strong economic performance of many fast-growing economies such as China, Korea, India and Brazil are eroding the competitive position of many western Canadian firms. Western Canadian businesses have comparatively low levels of investment in R&D and slower

But there are fundamental challenges facing the western Canadian economy.

¹⁸ <http://www.fin.gc.ca/ec2006/plan/pltoc-eng.asp>

¹⁹ http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/h_00856.html

²⁰ <http://www.international.gc.ca/commerce/strategy-strategie/index.aspx>

rates of adoption of new technologies and equipment, particularly outside of the major resource sectors. This has contributed to declining competitiveness and slow productivity growth compared to Western Canada's competitors.

Western Canada's economic growth is anchored by the natural resources sector, which has supported the creation of industry clusters in sectors such as mining, forestry, oil and gas and agriculture. For example, oil sands have become an economic driver across much of Western Canada in recent years. To maintain the competitive position of western Canadian businesses and increase the value they create in Western Canada, WD invests in projects and activities that help businesses increase their productivity and competitiveness through the development, adoption and commercialization of new technologies and business processes. The department also seeks to help businesses increase the economic output of these sectors through higher value-added production and access to international markets.

International trade is critical for Western Canada to overcome the limitations imposed by a small domestic economy, gain access to international markets and improve business innovation. Foreign direct investment can address gaps in risk capital in Canada by providing access to the financial base of parent companies, an important way to provide greater access to funding for R&D and technology commercialization. In 2011–12, WD will continue to work with western SMEs, industry associations and research facilities to improve access to global value chains, attract foreign direct investment and strengthen their international R&D partnerships.

To respond to these challenges, WD supports economic development by building on the West's existing advantages and strengths and helping create new opportunities through the development of new and growing sectors of the economy and higher value products and services.

Canada—Western Canada, in particular—has had limited success in commercializing technologies, despite an emergence of knowledge-based industries and expansion of R&D capacity and infrastructure. To be competitive in the global marketplace as well as foster and stimulate growth domestically, western Canadian businesses need to develop and commercialize new goods and services by capitalizing on regional strengths in emerging industries. WD, in 2011–12, will continue its strong support for projects and programs that accelerate the commercialization of new knowledge-based products and services.

To be effective in advancing its strategic outcome in the West, WD works with a number of partners and stakeholders, including provincial and municipal governments, industry associations, non-profit organizations, post-secondary institutions, research organizations and other federal departments. These partners and stakeholders include co-funders, service delivery partners, research collaborators, stakeholders in advocacy and policy development as well as funding recipients. While WD's partners and stakeholders bring tremendous strengths, resources and capacity to the economic development and diversification challenges in the West, WD must ensure that its programs and priorities are aligned with and sensitive to the needs of its key partners and stakeholders to maximize the department's impact.

Internal Operating Environment

WD's internal operating environment influences its ability to deliver on its priorities and advance its strategic outcome of a developed and diversified western Canadian economy.

Fiscal year 2011–12 will mark a transition for WD. The department will be completing the delivery of the CAF and the RInC program and expects to make other program and operating changes as a result of the Government of Canada's comprehensive review of government administrative functions and overhead costs, which may identify opportunities for savings and improved service delivery. Subsequent reports to Parliament will reflect additional information.

WD has offices in each of the four western provinces. The department's budgets, authorities and responsibilities are largely regionally based to ensure that WD activities address western needs. In 2011–12, WD will be working to coordinate its activities across its regions and address western opportunities and challenges.

Like many economic development organizations with programs that contribute to broader macroeconomic results, WD faces the challenge of attributing the impact of its efforts on the development and diversification of the western Canadian economy. As well, the diversity of the department's activities, ranging from trade and investment to technology commercialization, has led to the use of a large number of performance indicators. Moreover, WD relies on the organizations it funds to capture performance measurement information and report to the department; however, many funded organizations have different data collection methodologies and lack the capacity and resources to collect and interpret performance data. To ensure that it can effectively report its results, WD has identified the refinement of its performance measures and an improved demonstration and communication of its results as one of its management priorities in 2011–12.

In response to the *Federal Accountability Act*,²¹ which includes measures to strengthen auditing and accountability in government departments, WD has built its internal audit capacity and appointed an external Departmental Audit Committee. WD is working to respond to the increased need from the public and Parliament to strengthen its management and accountability regimes, while ensuring that it retains the capacity to respond to its partners and the economic needs of the West.

The 2006 *Report of the Independent Blue Ribbon Panel on Grant and Contribution Programs*²² and the 2007 *Government of Canada Action Plan to Reform the Administration of Grant and Contribution Programs*²³ are important to WD as a grants and contributions delivery department. Recommendations from the Panel include simplifying program administration and ensuring that programs are citizen-centered, results-focused and based on a regime of risk management. WD's plans in 2011–12 include examining service standards, reducing unnecessary reporting, further

²¹ <http://www.tbs-sct.gc.ca/faa-lfi/index-eng.asp>

²² <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/BT22-109-2007E.pdf>

²³ <http://www.tbs-sct.gc.ca/gcr-esc/docs/2008/ragcp-rapsc-eng.asp>

integrating risk management in decision making and modernizing administrative systems and processes, all of which respond to the Panel’s recommendations and support the Action Plan.

Corporate Management of Risk

As part of its risk management approach, WD integrates risk information into its key decision-making and planning activities. To help facilitate this integration, the department develops a Corporate Risk Profile (CRP), which comprises an element of WD’s risk management framework and is the formal mechanism to identify and mitigate both internal and external risks and opportunities.

Risks identified in the department’s CRP include the following:

- The risk that WD will be unable to complete the implementation of EAP programs given the existing level of resources and timelines.
- Due to limited performance results information, WD may be unable to measure and demonstrate progress in advancing its mandate.
- WD may be unable to retain and develop staff recruited as part of Public Service Renewal efforts.

WD has developed mitigation strategies to respond to these risks, including the following:

- ensuring that resources are targeted to high-risk projects for monitoring and payments;
- evaluating the current performance indicators and Performance Measurement Framework;
- enhancing employee learning and development as well as succession planning.

1.7 Expenditure Profile

To further the development and diversification of the western Canadian economy, WD's planned spending is \$195.5 million in 2011–12, compared to 2010–11 forecast spending of \$461.5 million. The \$266 million decrease is due to the conclusion of funding for the following programs and initiatives as well as cash flow variations.

Completion of programs:

- \$252.3 million decrease related to the completion of the CAF, the RInC program and the Calgary Stampede – Western Legacy Project, under Canada's EAP;
- \$10.2 million decrease for the completion of the International Vaccine Centre's Biosafety Level III Containment Facility in Saskatoon;
- \$7.7 million decrease related to the completion of the Mountain Pine Beetle – Community Economic Diversification Initiative.

Normal cash flow variations:

- \$9.8 million increase from 2010–11 to complete projects under the Alberta and Saskatchewan Centenaries funding;
- \$6.2 million decrease from 2010–11, including adjustment to WD's revenue collections target and personnel as well as operational funding for the delivery of infrastructure programming.

The department's planned spending is at approximately the same level for the next two fiscal years, specifically \$182.6 million for 2012–13 and \$174.3 million for 2013–14.

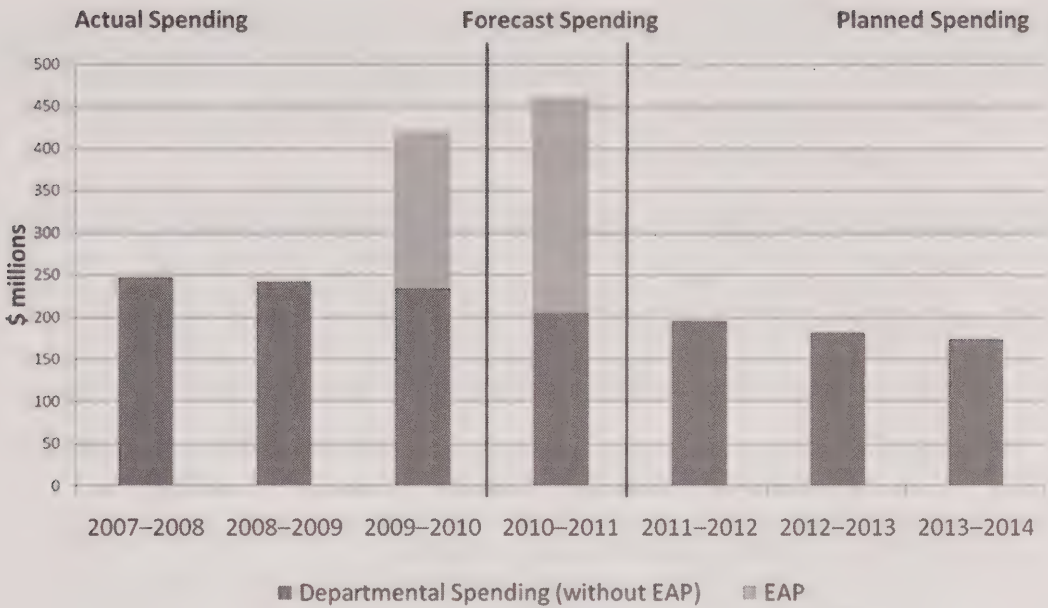
The \$21.2 million decrease in funding between 2011–12 and 2013–14 relates primarily to the conclusion of two initiatives: the Alberta and Saskatchewan Centenaries (\$16.2 million) and the Rick Hansen Foundation (\$4.5 million).

(\$ millions)

Departmental Spending	Actual Spending 2007–08	Actual Spending 2008–09	Actual Spending 2009–10	Forecast Spending 2010–11	Planned Spending 2011–12	Planned Spending 2012–13	Planned Spending 2013–14
Without EAP	247.2	242.2	234.3	205.1	195.5	182.6	174.3
EAP	0	0	187	256.4	0 ²⁴	0	0
Total	247.2	242.2	421.3	461.5	195.5	182.6	174.3

²⁴ This does not include \$23 million in planned spending for the RInC program extended to October 31, 2011, under Canada's EAP.

Spending Trend



1.8 Estimates by Vote

For information on WD's organizational votes, refer to the *2011-2012 Main Estimates* publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>>.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

2.1 Strategic Outcome: The western Canadian economy is developed and diversified

Western Economic Diversification Canada (WD) works to develop and diversify the economy, contributing to productivity and Gross Domestic Product (GDP) growth in the West, helping to build companies that are innovative and competitive in the global marketplace and reducing the region's dependence on primary industries.

WD's strategic outcome is advanced through the following program activities:²⁵

- **Business Development:** Strong small and medium-sized enterprises (SMEs) in Western Canada with improved capacity to remain competitive in the global marketplace;
- **Innovation:** A strong knowledge-based economy;
- **Community Economic Development:** Communities have increased economic opportunities and capacity to respond to challenges and investments in public infrastructure;
- **Policy, Advocacy and Coordination:** Policies and programs that strengthen the western Canadian economy;
- **Internal Services:** Effective and efficient support for advancing the organization's strategic outcome.

²⁵ <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>

2.1.1 Program Activity: Business Development

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
82	52,536	82	52,536	82	53,024

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Strong SMEs in Western Canada with improved capacity to remain competitive in the global marketplace	SME revenue (excluding non-employee)	\$322 million
	SME employment (excluding non-employee)	2.5 million
	Annual international trade: value of exports excluding primary production sectors	\$38.5 billion ²⁶

Program Activity Summary

WD works with industry, non-profit and research organizations to enhance business productivity, assist SMEs in developing new and innovative products and services for the global marketplace, increase the penetration of western Canadian technologies, services and value-added products into international markets, attract foreign direct investment and improve access to capital. Through this program activity, WD also collaborates with other stakeholders such as provincial governments and non-profit organizations to provide business programs and services to entrepreneurs and SMEs.

This program activity includes business productivity and competitiveness as well as trade and investment, departmental priority areas that are described in Section I.

Planning Highlights

WD plans to undertake the following business development activities in 2011–12:

- supporting initiatives directed at SMEs to improve business processes, accelerate product development, adopt best practices, create business networks and improve access to skilled labour;
- providing business information and services for SMEs in both rural and urban areas through the Western Canada Business Service Network;²⁷
- assisting western Canadian companies to access federal procurement and industrial regional benefits opportunities;
- strengthening SME engagement in international markets;

²⁶ The amount represents a 10-percent growth.

²⁷ <http://www.wd.gc.ca/eng/99.asp>

- supporting the development and marketing of key trade assets in Western Canada such as gateways and corridors;
- building awareness of Western Canada as a competitive investment destination.

Benefits for Canadians

WD's business development activities will result in SMEs that are strong, productive and competitive, the creation and expansion of firms, job creation as well as an increase in export opportunities for SMEs and foreign investment in Western Canada. These activities will contribute to long-term economic growth and prosperity for Canadians.

2.1.2 Program Activity: Innovation

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
62	69,169	62	69,169	62	64,406

Expected Results	Performance Indicators	Targets
A stronger knowledge-based economy	Total income from the commercialization of intellectual property	\$20.4 million ²⁸
	Business Expenditures on Research and Development (BERD) as a percentage of Gross Domestic Product	0.55%
	Employment in natural and applied science and related occupations as a percentage of total employment	6.5%

Program Activity Summary

Innovation is a key driver of economic growth and development. WD works with universities, research institutes, other federal departments, provincial governments as well as industry associations and consortia to strengthen the western Canadian innovation system by building technology linkages and by supporting technology adoption and commercialization, R&D, community innovation, technology skills development and knowledge infrastructure.

Technology commercialization is a key component of this program area and is one of WD's operational priorities described in Section I.

²⁸ The amount represents a 7.3-percent growth over the three-year average.

Planning Highlights

WD plans to undertake the following innovation activities in 2011–12:

- investing in initiatives that support market-driven technology adoption and commercialization;
- supporting initiatives that focus on the creation and growth of knowledge-based firms;
- creating effective linkages between players in the innovation system to facilitate the commercialization of technologies into new products and services;
- continuing to collaborate with western provincial governments to invest in joint innovation priorities;
- investing in knowledge infrastructure and equipment to support R&D and innovation in strategic sectors.

Benefits for Canadians

WD investments in innovation will result in increased R&D performed in Western Canada, new infrastructure to support innovation and technology commercialization, an increase in the number of technologies and products commercialized in the West, an increase in skilled personnel engaged in R&D and new private sector investment in R&D and technology commercialization. Strengthening Western Canada's capacity to attract new investment and undertake R&D that leads to technology commercialization and innovation is important to competitiveness and prosperity and provides the foundation of a diversified, knowledge-based economy.

2.1.3 Program Activity: Community Economic Development

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
72	40,042 ²⁹	69	27,105	68	23,105

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Communities have increased economic opportunities and capacity to respond to challenges, as well as the necessary investments in public infrastructure	Employment: number of new jobs created	39,000
	Percentage of key informants with the opinion that WD delivery of infrastructure programs resulted in investments that reflect western Canadian infrastructure priorities	50%

²⁹ This does not include \$23 million in planned spending for the RInC program extended to October 31, 2011, under Canada's EAP.

Program Activity Summary

WD undertakes community economic development initiatives that help urban and rural communities sustain or develop their economies and adjust to changing and challenging economic circumstances. This includes implementing federal economic adjustment programs and investing in public infrastructure.

Planning Highlights

WD plans to undertake the following community economic development activities in 2011–12:

- completing the delivery of the Community Adjustment Fund (CAF) and the Recreational Infrastructure Canada (RIInC) program, both part of Canada's Economic Action Plan (EAP), with a focus on ensuring the completion of projects and the quick and efficient processing of financial claims from clients (for more information, refer to section 2.1.6.);
- supporting community economic development services and activities;
- investing in initiatives that enhance Aboriginal participation in the economy;
- delivering national infrastructure programs³⁰ across the West on behalf of the Government of Canada.

Benefits for Canadians

This program activity results in new business activity and job creation, increased viability and diversification of local economies and new investments in public infrastructure in communities. The development of strong and economically vibrant communities will better enable them to take advantage of new economic opportunities and respond to economic challenges.

³⁰ <http://www.wd.gc.ca/eng/16.asp#c>

2.1.4 Program Activity: Policy, Advocacy and Coordination

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
60	9,049	60	9,049	60	9,012

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Policies and programs that strengthen the western Canadian economy	Percentage of key informants with the opinion that WD activities provide policies and programs that support the economic development of Western Canada	(Not applicable ³¹)
	Percentage of WD projects completed this fiscal year that successfully met or exceeded performance targets	85%

Program Activity Summary

WD supports policy research and consultation to better understand issues facing the West, develops and implements strategies to ensure the consideration of western economic policy issues and priorities in the development of federal policies and programs as well as engages in activities that enhance collaboration and coordination of key stakeholders.

Planning Highlights

WD plans to undertake the following policy, advocacy and coordination activities in 2011–12:

- representing western interests in the development of national policies and strategies;
- promoting the capabilities of western Canadian companies to national and international contractors with Industrial Regional Benefits obligations or other federal procurement opportunities;
- collaborating with key stakeholders and other federal organizations;
- supporting research that assists in the development of relevant policy options for Western Canada.

Benefits for Canadians

This program activity contributes to national policies and programs that strengthen the western Canadian economy, better-coordinated economic development activities across the West and improved understanding of western Canadian economic issues, challenges, opportunities and

³¹ This survey is conducted every five years, last completed in July 2009.

priorities. This creates a stronger western Canadian economy and economic benefits for all of Canada.

2.1.5 Program Activity: Internal Services

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
131	24,734	131	24,711	131	24,711

Program Activity Summary

Internal Services support WD's programs and other corporate responsibilities. This includes management and oversight services, communications services, human resources management services, financial management services, information management services, material services and travel and other administrative services.

Planning Highlights

WD plans to undertake the following internal services activities in 2011–12:

- continuing Public Service Renewal initiatives, with a focus on integrated business planning, strategic recruitment, employee development and workplace renewal;
- evaluating current performance indicators and Performance Measurement Framework to ensure that WD is able to demonstrate and communicate its impact on the western Canadian economy and support evidence-based decision making;
- improving and enhancing integration of project management and reporting systems to better respond to WD's needs;
- establishing information management policies and procedures as well as improving the electronic storage of records;
- contributing to the Greening Government Operations targets by reusing or recycling surplus electronic and electrical equipment, reducing printers and paper consumption as well as developing a green meeting guide (for more information, refer to WD's Greening Government Operations table³²);
- implementing its 2011–16 Investment Plan to comply with Treasury Board policy on Investment Planning and the Management of Projects.

³² <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>

2.1.6 Canada's Economic Action Plan Activities

Activity Summary

Budget 2009 provided resources to WD to deliver EAP programs in the West to provide timely, targeted and temporary economic stimulus for communities to mitigate the impacts of the economic downturn. The RInC program and the top-up funding delivered through the Building Canada Fund,³³ which originally ended March 31, 2011, have been extended to October 31, 2011, to allow for the successful conclusion of approved projects.

The RInC program is forecast to create or maintain approximately 3,000 jobs and almost 1,400 new and improved local infrastructure components over the life of the program. Of these, 652 jobs and 301 infrastructure components are expected to be created or maintained during the remaining seven months of the program in 2011–12. This represents \$69 million in total infrastructure spending by all parties, including federal, provincial and municipal governments and non-governmental organizations. It is anticipated that WD will meet or exceed these targets.

Planning Highlights

WD plans to undertake the following EAP activities in 2011–12:

- ensuring the payment of committed funds to recipients for costs incurred by October 31, 2011;
- ensuring that approved projects are meeting timelines and that performance indicators are reported in a timely and accurate manner;
- working with clients to maximize the impact and results of investments and ensuring effective communication of these results to the public.

Benefits for Canadians

WD's investments in the RInC program will create new jobs and provide stimulus for communities across Canada, contributing to communities that are more viable and providing a legacy of long-term economic and recreational infrastructure.

³³ WD delivers the Building Canada Fund across the West on behalf of Infrastructure Canada. More details are included in the *Report on Plans and Priorities* for Infrastructure Canada.

Section III: Supplementary Information

3.1 Financial Highlights

The future-oriented financial highlights presented in the table below serve as a general overview of Western Economic Diversification Canada's (WD's) financial operations. This financial information is prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management. For the complete set of future-oriented financial statements, visit WD's [Web site](http://www.wd.gc.ca/eng/59.asp).³⁴

Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the Year Ending March 31

(\$ thousands)

	Future-oriented 2011-12
Expenses	\$ 202,728
Total Expenses	202,728
Revenues	3,434
Total revenues	3,434
Net cost of operations	\$ 199,294

Note: Figures will vary from other tables referenced in the report as the Statement of Operations includes accruals.

³⁴ <http://www.wd.gc.ca/eng/59.asp>

3.2 Supplementary Information Tables

The following tables regarding electronic supplementary information found in the *2011–2012 Report on Plans and Priorities* are available on the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site:³⁵

- Details on Transfer Payment Programs
- Up-Front Multi-Year Funding
- Greening Government Operations
- Horizontal Initiatives
- Upcoming Internal Audits and Evaluations over the next three fiscal years
- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

³⁵ <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>

Section IV: Other Items of Interest

4.1 Corporate Business Plan

Western Economic Diversification Canada's (WD's) Corporate Business Plan³⁶ for the three-year planning period beginning in 2011–12 will be available on WD's Web site in 2011. The Corporate Business Plan integrates business planning, human resources planning and risk management to ensure that WD continues to advance the department's strategic outcome and priorities.

4.2 Section 41, *Official Languages Act*

In 2011–12, WD will continue to work with other federal organizations to deliver the Economic Development Initiative³⁷ as part of the Roadmap for Canada's Linguistic Duality 2008–2013: Acting for the Future.³⁸ WD undertakes measures through its Results-Based Action Plan for the Implementation of Section 41 of the *Official Languages Act* to enhance the vitality of western Canadian francophone Official Language Minority Communities, to support and assist them in their development and to foster the full recognition and use of both English and French in Canadian society. (For more information, refer to Reports on the Implementation of Section 41 of the Official Languages Act.³⁹)

4.3 Sustainable Development Strategy

Based on the Federal Sustainable Development Strategy,⁴⁰ WD commits to considering projects aimed at commercialization and adoption of clean energy and water technologies, striving to reach the Greening Government Operations goals and targets as well as utilizing Strategic Environmental Assessments in departmental decision making involving policies, plans and program proposals. (For more information, refer to WD's Sustainable Development Strategy Web site.⁴¹)

4.4 Strategic Planning Framework for 2011–12

The Framework on the following page depicts the logical relationship between WD's strategic outcome and its program activities. It also demonstrates how WD's 2011–12 priorities contribute to achieving the department's strategic outcome and how WD contributes to Government of Canada outcome areas.

³⁶ <http://www.wd.gc.ca/eng/59.asp>

³⁷ <http://www.wd.gc.ca/eng/11564.asp>

³⁸ <http://www.canadianheritage.gc.ca/pgm/slo-ols/pubs/08-13-ldl/08-13-ldl-eng.pdf>

³⁹ <http://www.wd.gc.ca/eng/10885.asp>

⁴⁰ <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>

⁴¹ <http://www.wd.gc.ca/eng/9512.asp>



Western Economic Diversification Canada / Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Strategic Planning Framework 2011-2012

Government of Canada Outcome Areas

Strong Economic Growth

An Innovative and Knowledge-Based Economy

How WD contributes to a stronger Canada

WD Mandate

To promote the development and diversification of the western Canadian economy, coordinate federal economic activities in the West, and reflect western Canadian interests in national decision-making

WD Vision

To be leaders in creating a more diversified western Canadian economy that has strong, competitive and innovative businesses and communities

Our 2011-2012 Priorities

Technology
Commercialization

Trade & Investment

Business Productivity &
Competitiveness

These priorities will be WD's focus in 2011-2012 to achieve the following strategic outcome

Our Strategic Outcome

The western Canadian economy is developed and diversified

Our Program Activities

Business Development

Strong SMEs in Western Canada with improved capacity to remain competitive in the global marketplace

Innovation & Knowledge

Knowledge-based economy

Community Economic Development

Communities have increased economic opportunities and capacity to respond to challenges, as well as the necessary investments in public infrastructure

Policy, Advocacy and Coordination

Policy and programs that strengthen the Western Canadian economy

Internal Services

Effective and efficient support for the delivery of the organizational strategic outcome

Our People

Making a difference

A stronger West. A stronger Canada

Canada

4.1 Plan ministériel d'activités

On pourra consulter dès 2011, sur le site Web de DEO, le Plan ministériel d'activités³⁶ pour la période de planification triennale commençant en 2011–2012. Ce plan intègre la planification des activités et des ressources humaines ainsi que la gestion des risques pour faire en sorte que DEO demeure bien positionné pour atteindre son résultat stratégique et réaliser ses priorités.

4.2 Article 41 de la Loi sur les langues officielles

En 2011–2012, DEO continuera à travailler avec d'autres organismes fédéraux pour exécuter l'Initiative de développement économique³⁷ comme élément de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008–2013 : agir pour l'avenir³⁸. Le Ministère prend des mesures dans le cadre de son Plan d'action axé sur les résultats pour la mise en œuvre de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles pour relever la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire, les soutenir et les assister dans leur développement et encourager la pleine reconnaissance et l'usage du français comme de l'anglais dans la société canadienne. Pour en savoir davantage sur les efforts de DEO concernant la Loi sur les langues officielles, consulter les Rapports sur la mise en œuvre de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles³⁹.

4.3 Stratégie de développement durable

Sur la base de la Stratégie fédérale du développement durable⁴⁰, DEO s'engage à envisager des projets visant la commercialisation et l'adoption de technologies liées à une énergie non polluante et à l'eau propre, à s'efforcer d'atteindre les objectifs et les cibles d'Ecologisation des opérations gouvernementales et à recourir à des évaluations environnementales stratégiques pour guider les décisions ministérielles touchant les politiques, les plans et les propositions de programmes. Pour plus de détails sur les activités de DEO visant le développement durable, consulter le site Web du Ministère sur la Stratégie de développement durable⁴¹.

4.4 Cadre de planification stratégique pour 2011–2012

Le cadre présenté sur la page suivante illustre les liens logiques entre le résultat stratégique de DEO et ses activités de programme. Il montre aussi comment les priorités établies par DEO en

3.2 Tableaux supplémentaires

Les tableaux électroniques supplémentaires suivants, lesquels sont partie intégrante du *Rapport sur les plans et les priorités* de 2011–2012, se trouvent sur le site Web³⁵ du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert;
- Financement pluriannuel initial;
- L'écologisation des opérations gouvernementales;
- Initiatives horizontales;
- Vérifications et évaluations internes prévues au cours des trois prochains exercices;
- Sources des revenus disponibles et non disponibles.

³⁵ <http://www.lbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-fra.asp>

3.1 Principales données financières

Les principales données financières prospectives présentées au tableau ci-dessous visent à donner un aperçu global des opérations financières de DEO. Cette information financière est préparée selon la méthode de la comptabilité d'exercice, afin de renforcer la responsabilisation et d'augmenter la transparence et la gestion financière. On trouvera l'ensemble des états financiers prospectifs de DEO sur le site Web du Ministère³⁴.

État consolidé prospectif des opérations pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)

Dépenses	202 728	État prospectif 2011-2012
Total des dépenses	202 728	
Revenus	3 434	
Total des revenus	3 434	
Coût de fonctionnement net	199 294	

Remarque : Les montants ci-dessus peuvent ne pas correspondre à ceux des autres tableaux parce que l'on utilise la méthode de la comptabilité d'exercice.

³⁴ <http://www.wd.gc.ca/fra/59.asp>

Les investissements de DEO dans le programme ILC permettront de créer de nouveaux emplois et constitueront des stimulants pour les collectivités dans l'ensemble du Canada, ce qui contribuera à la santé économique des collectivités et créera un patrimoine durable au chapitre des infrastructures économiques et récréatives.

Avantages pour les Canadiens

- voir à ce que les fonds engagés soient payés aux promoteurs de projets pour les dépenses effectuées au plus tard le 31 octobre 2011;
- voir à ce que les projets respectent les échéances et que les indicateurs de rendement fassent l'objet de rapports précis et respectueux du calendrier prévu;
- travailler avec les clients pour optimiser les effets et les résultats des investissements et voir à ce que ces résultats soient communiqués efficacement au public.

DEO se propose d'entreprendre, en 2011-2012, les activités suivantes :

Points saillants de la planification :

provinciaux, les administrations municipales et des organisations non gouvernementales. Le Ministère prévoit atteindre, même dépasser ses cibles.

Points saillants de la planification

DÉO se propose d'entreprendre, en 2011-2012, les activités de services internes suivantes :

- poursuivre les initiatives de renouvellement de la fonction publique en se concentrant sur la planification intégrée des activités, le recrutement stratégique, le perfectionnement du personnel et le renouvellement du milieu de travail;
- évaluer les indicateurs de rendement et le Cadre de mesure du rendement en usage actuellement, afin de s'assurer que DÉO est en mesure de démontrer et de communiquer son impact sur l'économie de l'Québec canadien et d'appuyer le processus décisionnel par données probantes;
- améliorer l'intégration de la gestion des projets et des systèmes de production de rapports afin de mieux répondre aux besoins du Ministère;
- mettre en place des politiques et des procédures de gestion de l'information et améliorer le stockage électronique des dossiers;
- contribuer à l'atteinte des cibles de l'Écologisation des opérations gouvernementales en réduisant ou en recyclant le matériel électronique et électrique excédentaire, en réduisant le nombre d'imprimantes et la consommation de papier, et en élaborant un guide sur les réunions écologiques. Pour en savoir plus, consulter le tableau de l'Écologisation des opérations gouvernementales de DÉO³²;
- mettre en œuvre le Plan ministériel d'investissement 2011-2016 conformément aux politiques du Trésor sur la planification des investissements et la gestion des projets.

2.1.6 Activités du Plan d'action économique du Canada

Résumé des activités

Dans le budget de 2009, le gouvernement avait fourni à DÉO de nouvelles ressources pour que le Ministère puisse mettre en œuvre des programmes d'adaptation économique dans l'ensemble de l'Québec et apporter aux collectivités des stimulants économiques opportuns, ciblés et temporaires, afin d'atténuer les effets du ralentissement économique. Plusieurs de ces programmes, dont le programme LLC et le financement complémentaire du Fonds Chantiers Canada³³, qui devaient au départ se terminer au plus tard le 31 mars 2011, ont été prolongés jusqu'au 31 octobre 2011 afin que des projets approuvés puissent être menés à bien.

Le programme LLC devrait créer ou maintenir environ 3000 emplois et près de 1400 éléments d'infrastructures locales pendant la durée du programme. Par ailleurs, 652 de ces emplois et 301 des éléments d'infrastructures devraient être créés ou maintenus au cours des sept derniers mois du programme en 2011-2012. Cela représente un total de 69 millions de dollars pour les dépenses d'infrastructure par tous les partis, nommément les gouvernements fédéral et

³² <http://www.its-sc.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-fra.asp>

³³ L'administrateur des fonds Chantiers Canada dans l'Québec du pays au nom d'infrastructure Canada. Fournis dans le Rapport sur les priorités d'infrastructure Canada.

Points saillants de la planification

DFO se propose d'entreprendre, en 2011-2012, les activités suivantes à l'endroit des politiques, de la représentation et de la coordination :

- faire valoir les intérêts de l'ensemble de l'Ouest dans l'élaboration des politiques et des stratégies nationales;
- faire la promotion des capacités des entreprises de l'Ouest du pays auprès d'entreprises nationales et internationales qui ont des obligations aux termes de la Politique des retombées industrielles et régionales ou de marchés conclus pour l'approvisionnement de l'administration fédérale;
- collaborer avec des intervenants clés et d'autres organismes fédéraux;
- soutenir la recherche appuyant l'élaboration de politiques desservant les intérêts de l'Ouest canadien.

Avantages pour les Canadiens

Cette activité de programme contribue à la mise en œuvre de politiques et de programmes qui renforcent l'économie de l'Ouest canadien et qui assurent une meilleure coordination des activités de développement économique dans l'Ouest du pays et une compréhension supérieure des problèmes, des défis, des possibilités et des priorités de l'Ouest canadien. L'activité renforce l'économie de la région et assure des avantages économiques au Canada tout entier.

2.1.5 Activité de programme : Services internes

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
131	24 734	131	24 711	131	24 711

Résumé de l'activité de programme

Les Services internes combient les besoins des secteurs de DFO chargés des programmes et remplissent d'autres obligations ministérielles. Il s'agit des groupes suivants : services de gestion et de supervision, services de communications, services de gestion des ressources humaines, services de gestion financière, services de gestion de l'information, services du matériel, services chargés des déplacements et autres formes de soutien administratif.

- exécuter les programmes d'infrastructure nationaux³⁰ du gouvernement du Canada dans l'Ouest du pays.

Avantages pour les Canadiens

Cette activité de programme produira de nouvelles activités économiques, créera des emplois, augmentera la viabilité et la diversification des économies locales et entraînera de nouveaux investissements dans l'infrastructure publique des collectivités. Prospères et actives sur le plan économique, les collectivités seront mieux en mesure de profiter des nouveaux débouchés et de faire face aux défis économiques.

2.1.4 Activité de programme : Politique, représentation et coordination

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
60	9 049	60	9 049	60	9 012

Résultats attendus		Indicateurs de rendement		Cibles
Des politiques et des programmes qui renforcent l'économie de l'Ouest canadien.		Pourcentage d'informateurs clés considérant que les activités de DFO ont mis en place des politiques et des programmes appuyant le développement économique de l'Ouest canadien.		(Sans objet) ³¹
		Pourcentage de projets de DFO terminés au cours de cet exercice qui ont atteint ou dépassé les cibles de rendement.		85 %

Résumé de l'activité de programme

DFO soutient des activités de recherche stratégique et de consultation permettant de mieux comprendre les difficultés éprouvées dans l'ensemble de l'Ouest, il élabore et met en œuvre des stratégies afin d'assurer que les difficultés et les priorités de l'Ouest du pays en matière de politique économique soient comprises et prises en considération dans l'élaboration des politiques et des programmes fédéraux et le ministère entend des activités qui rehaussent la collaboration et la coordination des intervenants clés.

³⁰ <http://www.deo.gc.ca/tra/16.aspx>

³¹ Un sondage est effectué à tous les cinq ans et le dernier remonte à juillet 2009.

2.1.3 Activité de programme : Développement économique des collectivités

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
72	40 042 ²⁹	69	27 105	68	23 105

Résultats attendus		Indicateurs de rendement		Cibles
Des collectivités qui profitent des débouchés économiques et des investissements dans l'infrastructure publique et qui ont la capacité de relever les défis		Emploi : nombre de nouveaux emplois créés	39 000	
		Pourcentage d'informateurs clés considérant que les programmes d'infrastructure réalisés par DEO ont entraîné des investissements correspondant aux priorités de l'Ouest canadien concernant l'infrastructure.	50 %	

Résumé de l'activité de programme

DEO entreprend des initiatives de développement économique communautaire qui aident les collectivités urbaines et rurales à soutenir ou à développer leurs économies de même qu'à relever les défis ou à s'adapter aux circonstances économiques nouvelles. Cela comprend la mise en œuvre de programmes d'adaptation économique et des investissements dans l'infrastructure publique.

Points saillants de la planification

DEO se propose d'entreprendre, en 2011-2012, les activités de développement économique des collectivités suivantes :

- terminer la mise en œuvre des programmes du Plan d'action économique du gouvernement du Canada (PAE), soit le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et le programme Infrastructure de loisirs du Canada (ILC). Le Ministère veillera à ce que les projets soient terminés et que les demandes de fonds des promoteurs des projets soient traitées d'une façon rapide et efficiente. (Pour de plus amples renseignements, consulter la section 2.1.6.);
- appuyer les services et les activités de développement économique des collectivités;
- investir dans des initiatives qui augmentent la participation des Autochtones à l'économie;

²⁹ Ce montant ne comprend pas des dépenses prévues de 23 millions de dollars pour le programme ILC du Plan d'action économique du Canada.

Résumé de l'activité de programme

L'innovation est un moteur clé de la croissance et du développement économiques. DEO travaille avec des universités, des instituts de recherche, d'autres ministères fédéraux, les administrations provinciales ainsi que des associations et des consortiums d'entreprises afin de renforcer les systèmes d'innovation de l'Ouest canadien en établissant des liaisons entre les technologies et en soutenant l'adoption et la commercialisation de la technologie, la R-D, l'innovation communautaire, le développement des compétences technologiques et l'infrastructure du savoir.

La commercialisation de la technologie est une composante clé de ce secteur d'activité et constitue une des priorités opérationnelles de DEO décrites à la Section I.

Points saillants de la planification

DEO se propose d'entreprendre, en 2011–2012, les activités d'appui à l'innovation suivantes:

- investir dans des initiatives qui appuient l'adoption et la commercialisation de technologies en fonction du marché;
- soutenir des initiatives centrées sur la création et le développement d'entreprises fondées sur le savoir;
- créer des liaisons efficaces entre les intervenants du système d'innovation afin de faciliter la commercialisation des technologies sous la forme de produits et de services nouveaux;
- poursuivre la collaboration avec les gouvernements provinciaux de l'Ouest pour investir dans des priorités communes touchant l'innovation;
- investir dans l'équipement et l'infrastructure du savoir afin d'appuyer la R-D et l'innovation dans des secteurs stratégiques.

Avantages pour les Canadiens

Les investissements de DEO dans l'innovation produiront une augmentation de la R-D réalisée dans l'Ouest canadien, la création d'une nouvelle infrastructure d'appui à l'innovation et à la commercialisation de la technologie, une augmentation du nombre de technologies et de produits commercialisés dans l'ensemble de l'Ouest, une augmentation du personnel spécialisé travaillant en R-D et de nouveaux investissements par le secteur privé en R-D et en commercialisation de la technologie. Le renforcement de la capacité de l'Ouest canadien d'attirer de nouveaux investissements et d'entreprendre de la R-D menant à la commercialisation de la technologie et à l'innovation est un facteur clé de la compétitivité et de la prospérité et il constitue la base d'une économie diversifiée et fondée sur le savoir.

²⁷ <http://www.deo.gc.ca/tra/99.asp>

²⁸ Cela représente une augmentation de 7,3 p. 100 par rapport à la moyenne de trois années.

Résultats attendus		Indicateurs de rendement		Cibles
Une économie dynamique qui est axée sur le savoir.		Total des revenus tirés de la commercialisation de la propriété intellectuelle.		20,4 millions de dollars ²⁸
		Dépenses des entreprises pour la recherche-développement (DERD), exprimées en pourcentage du produit intérieur brut.		0,55 %
		Emploi en sciences naturelles et appliquées et dans les professions connexes, exprimé en pourcentage de l'emploi total.		6,5 %

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	62	ETP	62	ETP	62
Dépenses prévues	69 169	Dépenses prévues	69 169	Dépenses prévues	64 406

2.1.2 Activité de programme : Innovation

Les activités d'expansion des entreprises de DEO rendront les PME plus productives et plus compétitives, en créeront de nouvelles ou favoriseront l'expansion des entreprises existantes, rendront les PME prospères et compétitives, créeront des emplois, augmenteront les possibilités d'exportation pour les PME et stimuleront l'investissement étranger dans l'Ouest canadien. Cela contribuera à la croissance économique et à la prospérité à long terme des Canadiens.

Avantages pour les Canadiens

- Fournir aux PME de l'information et des services aux entreprises par l'intermédiaire du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien²⁷, dans les régions rurales comme dans les régions urbaines;
- aider les entreprises de l'Ouest canadien à avoir accès aux marchés publics fédéraux et à profiter des retombées industrielles et régionales;
- renforcer la participation des PME aux marchés internationaux;
- soutenir le développement et la commercialisation des atouts commerciaux clés de l'Ouest canadien, comme les portes d'entrée et les corridors;
- faire connaître l'Ouest canadien en tant que destination compétitive pour l'investissement.

2.1.1 Activité de programme : Expansion des entreprises

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
82	52 536	82	52 536	82	53 024

Résultats attendus		Indicateurs de rendement		Cibles
Des PME fortes dans l'Ouest canadien qui ont la capacité de demeurer concurrentielles sur les marchés internationaux.	Recettes des PME (sauf celles qui n'ont pas d'employs)	322 millions de dollars	Emploi des PME (sauf celles qui n'ont pas d'employs)	2,5 millions
	Commerce international annuel : valeur des exportations, sauf celles des secteurs de production primaires	38,5 milliards de dollars ²⁶		

Résumé de l'activité de programme

DFO travaille avec des industries, des organismes sans but lucratif et d'autres de recherche afin de stimuler la productivité des entreprises, d'aider les PME à développer des produits et des services novateurs pour le marché international, d'augmenter la pénétration des marchés internationaux des technologies, des services et des produits à valeur ajoutée par les entreprises de l'Ouest canadien, d'attirer les investissements étrangers directs et de faciliter l'accès au capital. Dans le cadre de cette activité de programme, DFO établit aussi des partenariats avec d'autres intervenants, comme des gouvernements provinciaux et des organismes sans but lucratif, afin de fournir des programmes et des services aux entrepreneurs et aux PME.

La productivité et la compétitivité des entreprises, ainsi que le commerce et l'investissement, sont des composantes clés de cette activité de programme et elles constituent deux des priorités opérationnelles décrites à la Section I.

Points saillants de la planification

DFO se propose d'entreprendre, en 2011-2012, les activités d'expansion des entreprises suivantes :

- soutenir les initiatives orientées vers les PME qui visent à améliorer leurs processus commerciaux, à accélérer leur développement de produits, à leur faire adopter des pratiques exemplaires, à créer des réseaux d'entreprises et à améliorer leur accès à des travailleurs qualifiés;

²⁶ Cela représente une augmentation de 10 p. 100.

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

2.1 Résultat stratégique : L'économie de l'Ouest canadien est épanouie et diversifiée

Le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien (DEO) s'efforce de développer et de diversifier l'économie. Ainsi, le Ministère contribue à la croissance de la productivité et du produit intérieur brut (PIB) de l'Ouest, aide à édifier des entreprises novatrices et compétitives sur le plan international et réduit la dépendance de la région par rapport aux industries primaires.

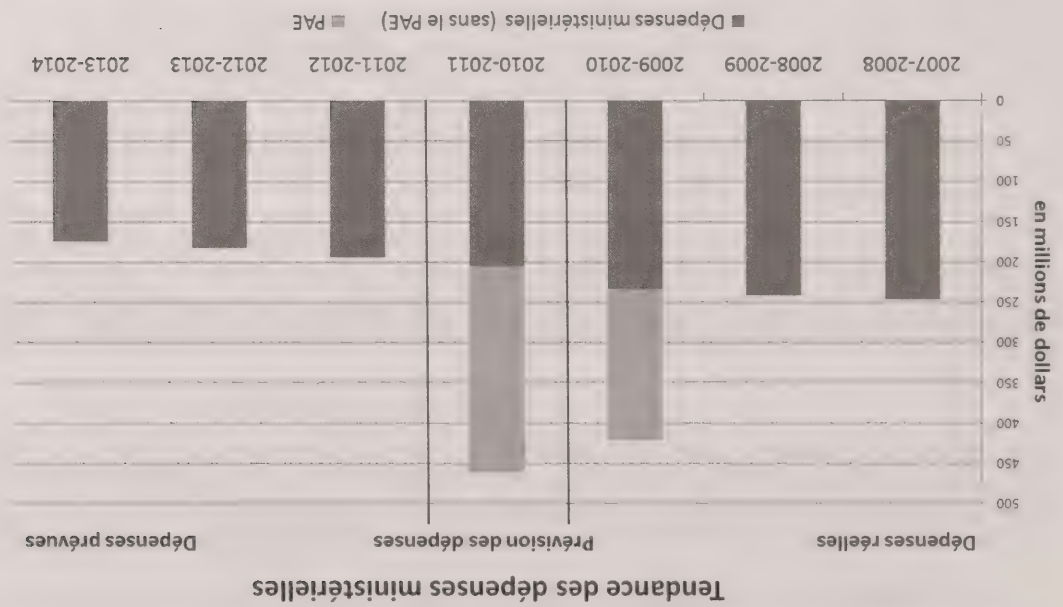
Les activités de programme²⁵ de DEO qui font progresser son résultat stratégique sont les suivantes :

- **Expansion des entreprises** : Des PME fortes dans l'Ouest canadien qui ont la capacité de demeurer concurrentielles sur les marchés internationaux.
- **Innovation** : Une économie dynamique qui est axée sur le savoir.
- **Développement économique des collectivités** : Des collectivités qui profitent des débouchés économiques et des investissements dans l'infrastructure publique et qui ont la capacité de relever les défis.
- **Politique, représentation et coordination** : Des politiques et des programmes qui renforcent l'économie de l'Ouest canadien.
- **Services internes** : Un soutien efficace et efficient dans l'atteinte du résultat stratégique du Ministère.

²⁵ <http://www.its-scl.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tfm-tra.asp>.

Pour plus de renseignements sur les postes budgétaires du Ministère, veuillez consulter le Budget principal des dépenses de 2011-2012. Une version électronique du Budget principal des dépenses est affichée à <<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>>.

1.8 Estimations par crédit voté



1.7 Profil des dépenses

Pour stimuler le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien, le Ministère a prévu des dépenses de 195,5 millions de dollars au cours de 2011-2012, comparativement à la prévision des dépenses de 461,5 millions de dollars au cours de 2010-2011, ce qui représente une diminution totale de 266 millions de dollars. Cela est dû à la fin du financement des programmes et initiatives présentés ci-dessous, de même que des variations de l'encaisse :

- Variations associées aux programmes terminés :
- une diminution de 252,3 millions de dollars liée à la fin du FAC, du programme ILC et du projet du patrimoine de l'Ouest – Calgary Stampede, dans le cadre du PAE;
 - une diminution de 10,2 millions de dollars liée à la fin des travaux pour les installations de confinement de biosécurité de niveau 3 de l'International Vaccine Centre à Saskatoon;
 - une diminution de 7,7 millions de dollars liée à l'achèvement de l'Initiative de diversification économique des collectivités touchées par le dendroctone du pin ponderosa.

Variations normales de l'encaisse :

- une augmentation de 9,8 millions de dollars par rapport à 2010-2011 pour terminer des projets liés au programme des Centenaires de l'Alberta et de la Saskatchewan;
 - une diminution de 6,2 millions de dollars par rapport à 2010-2011, comprenant des ajustements aux objectifs de perception de recettes et au financement des salaires et des activités de fonctionnement pour la mise en œuvre des programmes d'infrastructure.
- Les dépenses prévues du Ministère se situent approximativement au même niveau pour les deux prochains exercices, soit à 182,6 millions de dollars et à 174,3 millions de dollars pour 2012-2013 et 2013-2014 respectivement.

La diminution de 21,2 millions de dollars du financement entre 2011-2012 et 2013-2014 est principalement liée à l'achèvement de deux initiatives : les Centenaires de l'Alberta et de la Saskatchewan (16,2 millions de dollars) et la Fondation Rick Hansen (4,5 millions de dollars).

(en millions de dollars)

Dépenses ministérielles	Dépenses 2007-2008 réelles	Dépenses 2008-2009 réelles	Dépenses 2009-2010 réelles	Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses 2011-2012 prévues	Dépenses 2012-2013 prévues	Dépenses 2013-2014 prévues
Sans le PAE	247,2	242,2	234,3	205,1	195,5	182,6	174,3
PAE	0	0	187	256,4	0 ²⁴	0	0
Total	247,2	242,2	421,3	461,5	195,5	182,6	174,3

²⁴ Cette somme ne comprend pas les 23 millions de dollars prévus pour le programme ILC du PAE du Canada prolongé jusqu'au 31 octobre 2011.

- mettre l'accent sur l'apprentissage et la formation du personnel et sur la planification de la relève.

²¹ <http://www.lbs-sct.gc.ca/faa-lfi/index-fra.asp>

²² <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/BT22-109-2007F.pdf>

²³ <http://www.lbs-sct.gc.ca/gcr-esc/docs/2008/tagcp-rapsc-fra.asp>

- évaluer les indicateurs et les cadres de gestion du rendement actuels;
 - s'assurer d'affecter des ressources à la surveillance et au paiement des projets à risques
- DEO a élaboré des stratégies d'atténuation de ces risques. Notamment, le Ministère veut :

- l'effort de renouvellement de la fonction publique.
 - DEO risque de ne pas pouvoir retenir et de former le personnel recruté dans le cadre de mesurer et démontrer ses progrès dans l'exécution de son mandat;
 - Comme l'information sur le rendement est limitée, DEO risque de ne pas pouvoir fixer;
 - d'action économique (PAB), étant donné les niveaux des ressources actuels et les délais
 - DEO risque de ne pas pouvoir achever la mise en œuvre des programmes du Plan
- Les risques identifiés dans le PRM de DEO sont les suivants :

Comme élément de son approche de la gestion des risques, DEO intègre de l'information sur les risques à ses processus décisionnels clés et à ses principaux exercices de planification. Pour faciliter cette intégration, le Ministère élabore un profil de risque ministériel (PRM). Ce profil est un des éléments du cadre de gestion des risques de DEO et constitue le mécanisme formel utilisé pour déterminer les risques internes et externes qui intéressent l'ensemble du Ministère.

Gestion ministérielle des risques

gouvernement du Canada.

constituent des réponses aux recommandations du GFI et des appuis au Plan d'action du processus décisionnel et la modernisation des systèmes et des processus administratifs, lesquels l'élimination des rapports inutiles, une intégration plus poussée de la gestion des risques dans les plans de DEO pour 2011-2012 comprennent l'examen de ses normes de service.

Les citoyens, soient axés sur les résultats et soient fondés sur un système de gestion des risques. simplifier l'administration des programmes et de voir à ce que les programmes soient centrés sur Dans ses recommandations, le Groupe d'experts indépendant (GEI) propose, entre autres, de 2007 sont importants pour DEO dans son rôle de distributeur de subventions et de contributions²³ de *Canada pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions*²³ de contributions du gouvernement fédéral²² de 2006 et le Plan d'action du gouvernement du Le Rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de

capacité de répondre à ses partenaires et aux besoins économiques dans l'ensemble de l'Ouest. renforçant ses structures de gestion et de responsabilisation, tout en veillant à conserver la s'emploie à réagir encore davantage aux pressions croissantes du public et du Parlement en capacité de vérification interne et nommé un comité ministériel de vérification externe. DEO accroître la vérification et la responsabilisation au sein des ministères, DEO a renforcé sa En réponse à la *Loi fédérale sur la responsabilité*²¹, laquelle comprend des mesures visant à

Environnement opérationnel interne

Pour faciliter l'atteinte de son résultat stratégique dans la région, DFO collaborera avec un certain nombre de partenaires et d'intervenants, y compris les gouvernements provinciaux et les administrations municipales, les associations industrielles, les organismes sans but lucratif, les établissements d'enseignement postsecondaires, le milieu de la recherche et d'autres organismes fédéraux. Ces partenaires et intervenants ont un rôle à jouer dans le financement, la prestation de services, la recherche, la défense des intérêts et l'élaboration des politiques dont ils sont aussi les bénéficiaires. Ils apportent des forces, des ressources et des capacités formidables dans l'ensemble de l'Ouest. DFO doit s'assurer, de son côté, que ses programmes et ses priorités répondent à leurs besoins, ou qu'ils en tiennent compte, pour produire des retombées optimales.

L'environnement opérationnel interne de DFO influe sur sa capacité de réaliser ses objectifs prioritaires et le résultat stratégique qu'il cible, soit une économie épanouie et diversifiée.

L'exercice 2011-2012 constituera une période de transition pour DFO. Le Ministère terminera sa mise en œuvre du FAC et du programme ILC et pourrait effectuer d'autres changements à ses programmes et à son fonctionnement suite à un examen global des fonctions administratives et des frais généraux effectué par le gouvernement du Canada qui a pour objectif de cerner les économies potentielles et améliorer la prestation des services. Les prochains rapports au Parlement tiendront compte de ces éléments.

DFO possède des bureaux dans chacune des quatre provinces de l'Ouest. Les budgets, les autorités et les responsabilités sont largement basés dans les régions, afin de garantir la capacité du Ministère de bien servir les besoins de l'Ouest du pays. Cela dit, DFO s'emploiera, en 2011-2012, à mieux coordonner ses activités interrégionales et à tirer parti des possibilités touchant l'ensemble de l'Ouest.

Comme un grand nombre d'organismes à vocation économique au large mandat, dont les programmes contribuent à des résultats macroéconomiques plus vastes, DFO fait face au défi de déterminer clairement les répercussions de ses efforts de développement et de diversification de l'économie de l'Ouest canadien. La diversité des activités du Ministère, lesquels vont du commerce et de l'investissement à la commercialisation de la technologie, a aussi conduit à l'utilisation d'un grand nombre d'indicateurs de rendement. En outre, DFO s'en remet aux organismes qu'il finance pour saisir l'information nécessaire à la mesure du rendement et à lui en rendre compte. Cependant, la diversité des méthodes de cueillette des données, le manque de capacité de recueillir et d'interpréter les données sur le rendement et le coût de cet exercice constituent des problèmes pour bon nombre des organismes financés. Pour être certain de pouvoir rendre compte des résultats, DFO a mis au rang de ses priorités de gestion pour l'exercice 2011-2012 de perfectionner ses mesures du rendement ainsi que d'améliorer la présentation et la communication de ses résultats.

Le Canada – plus particulièrement l'Ouest canadien – n'obtient généralement qu'un succès mitigé dans la commercialisation des technologies, malgré l'émergence des secteurs industriels fondés sur le savoir et la croissance en matière de capacités et d'infrastructures de R-D. Pour garantir leur compétitivité sur les marchés internationaux et stimuler leur croissance au pays, les entreprises de l'Ouest canadien doivent développer et commercialiser de nouveaux produits et services en exploitant leurs forces régionales dans les industries émergentes. Aussi, en 2011 – 2012, DEO continuera d'appuyer de façon soutenue les projets et les programmes concourant à une commercialisation plus rapide des nouveaux produits et services du savoir.

Le commerce international est essentiel à la prospérité de l'Ouest canadien, qui doit dépasser les limites imposées par une petite économie intérieure, accéder aux marchés internationaux et rehausser l'innovation chez les entreprises. L'investissement étranger direct peut aider à pallier l'insuffisance des capitaux de risque au Canada en offrant un accès aux ressources financières des sociétés mères, apportant ainsi un excellent moyen de bénéficier de fonds alloués pour la R-D et la commercialisation de la technologie. En 2011 – 2012, DEO continuera de collaborer avec les PME, les associations industrielles et les installations de recherche de l'Ouest du pays pour améliorer l'accès aux chaînes de valeur mondiales, attirer l'investissement étranger direct et consolider les partenariats internationaux en R-D.

La croissance de l'économie de l'Ouest canadien a pour fondement les ressources naturelles de l'Ouest canadien qui ont permis la création de grappes industrielles dans les secteurs de l'exploitation minière, de la foresterie, des hydrocarbures et de la production agricole. Ces dernières années, l'exploitation des sables bitumineux est devenue un important facteur de croissance économique dans l'ensemble de l'Ouest. Afin de maintenir la position concurrentielle des entreprises de l'Ouest canadien et d'accroître la valeur qu'elles créent, DEO investit dans des projets et des activités qui aident les entreprises à augmenter leur productivité et leur compétitivité par le développement, l'adoption et la commercialisation de nouvelles technologies et de nouveaux processus de travail. Le Ministère s'efforce aussi d'accroître les retombées économiques de ces secteurs par une production à plus grande valeur ajoutée et améliorer l'accès aux marchés mondiaux.

Afin de relever ces défis, DEO soutient le développement économique en misant sur les avantages et les forces de l'Ouest et en générant des nouveaux débouchés dans les nouveaux secteurs émergents de l'économie et grâce à la valeur ajoutée des produits et services.

prospérité future, le fait que la croissance soit axée sur celles-ci a masqué un certain nombre de problèmes fondamentaux qui fragilisent les perspectives économiques à long terme de l'Ouest canadien. Le fort rendement de nombreuses économies à croissance rapide, comme la Chine, la Corée, l'Inde et le Brésil, érode la position concurrentielle de nombreuses entreprises de l'Ouest canadien. Les niveaux plus faibles des investissements des entreprises de l'Ouest canadien en recherche-développement (R-D) et l'adoption plus lente des technologies et de l'équipement nouveaux (à l'extérieur des principaux secteurs axés sur les ressources) ont contribué à la diminution de notre compétitivité et à la faible croissance de notre productivité par rapport à celles de nos concurrents.

1.6 Analyse des risques

Environnement opérationnel externe

Environ le tiers des Canadiens vivent dans l'ouest du pays et l'économie de l'ouest canadien occupe une place très importante dans l'ensemble de l'économie canadienne. Les quatre provinces de l'ouest ont un produit intérieur brut (PIB) combiné à peu près égal à celui de l'Ontario. L'activité économique et les flux commerciaux dans l'ouest du Canada sont étroitement liés à ceux aux États-Unis et, de plus en plus, aux grandes économies en plein essor de la région de l'Asie-Pacifique. En raison de l'importance de ces activités et de son excellent rendement économique, les enjeux, le rendement et les occasions de développement économique de l'ouest canadien ont un impact important sur le rendement de l'économie nationale.

Les enjeux, le rendement et les occasions de développement économique de l'ouest canadien ont un impact important sur le rendement de l'économie nationale.

En tant qu'organisme de développement économique régional du gouvernement fédéral pour l'ouest canadien, le Ministère aligne sa direction stratégique sur les priorités du gouvernement du Canada et appuie les orientations fédérales présentées dans diverses politiques clés, comme l'Avantage Canada¹⁸, la Stratégie sur les sciences et la technologie¹⁹ et la Stratégie commerciale mondiale²⁰. DEO veille à ce que les intérêts de l'ouest du pays soient considérés dans l'élaboration des principales politiques et stratégies fédérales et harmonise ses programmes et priorités en conséquence.

L'économie de l'ouest canadien a été durement touchée par la récession mondiale en 2009 en raison de sa dépendance à l'égard des exportations et des marchés des produits de base. Le PIB réel a diminué en Saskatchewan, en Alberta et en Colombie-Britannique, alors que le Manitoba a affiché une croissance zéro. En 2010, l'économie a montré des signes de reprise manifestes et chacune des quatre provinces de l'ouest a connu une croissance économique positive. En 2011 2012, DEO contribuera à la poursuite de la reprise par ses programmes, accordant la priorité à la mise en œuvre des projets prévus dans le cadre du Plan d'action économique (PAE), que le Ministère exécute dans l'ouest du pays au nom du gouvernement du Canada.

La croissance et la prospérité économiques de l'ouest canadien sont largement axées sur les ressources; d'ailleurs, la région a tiré profit de longues périodes de forte demande et de prix élevés pour les produits de base. Bien qu'on s'attende à ce que les ressources naturelles régionales fournissent de solides assises pour assurer la

Les problèmes fondamentaux fragilisent les perspectives économiques à long terme de l'ouest canadien.

- élaborer et mettre en œuvre à DEO des politiques de gestion de l'information, conformes à la politique et aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor à cet égard.

<p>Plans relatifs à cette priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• examiner les indicateurs de rendement et le cadre de mesure du rendement actuels pour garantir l'efficacité des méthodes de DEO à cet égard;• améliorer et intégrer les systèmes de gestion de projets et d'établissement de rapports;• accroître le recours aux mesures qualitatives et aux études de cas pour fournir des analyses concrètes des résultats de DEO dans la poursuite de son mandat.		
<p>Priorité de gestion</p>	<p>Type</p>	<p>Lien avec les activités de programme</p>
<p>Gestion intégrée des risques</p>	<p>Contribution</p>	<p>Toutes les activités de programme</p>
<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <ul style="list-style-type: none">• La gestion intégrée des risques est importante pour assurer l'application d'une approche globale de l'identification et de la gestion des risques stratégiques et opérationnels au sein du Ministère.• L'adoption d'une approche efficace au chapitre de la gestion des risques garantira l'affectation du temps et des ressources de DEO dans les secteurs ayant une incidence élevée.• Une gestion intégrée des risques est nécessaire pour permettre à DEO de se conformer aux nouvelles politiques du Conseil du Trésor, comme la Politique sur les paiements de transfert, ou aux initiatives touchant l'ensemble du gouvernement, comme le Plan d'action du gouvernement du Canada pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions, qui présentent les attentes relatives aux niveaux de contrôle et de gestion des risques. <p>Plans relatifs à cette priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• renouveler le profil de risque de DEO pour assurer une évaluation à jour des principaux risques à contre;• finaliser la politique de gestion des risques et préparer un guide de mise en œuvre connexe pour veiller à la supervision et à la déclaration efficaces des risques;• appuyer l'établissement et le perfectionnement des procédés et des outils de gestion des risques pour soutenir les pratiques s'y rapportant à DEO.		
<p>Priorité de gestion</p>	<p>Type</p>	<p>Lien avec les activités de programme</p>
<p>Gestion de l'information</p>	<p>Contribution constante</p>	<p>Toutes les activités de programme</p>
<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <ul style="list-style-type: none">• Une gestion efficace de l'information est importante pour assurer l'intégrité, l'exactitude, la disponibilité, la qualité et la valeur de l'information circulant au Ministère.• Une saine gestion de l'information permettra de réaliser des gains d'efficacité sur le plan opérationnel, de réduire les exigences relatives au stockage de dossiers matériels et de faciliter le transfert de connaissances. <p>Plans relatifs à cette priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• introduire une solution de gestion des documents et des dossiers électroniques pour en améliorer la gestion;		

¹⁷ <http://www.bcp-pec.gc.ca/index.asp?lang=fr&page=clerk-greffier>

<ul style="list-style-type: none">• encourager les initiatives visant le renforcement des compétences en gestion et le perfectionnement des ressources humaines en vue d'améliorer la productivité.		
Priorité de gestion Renouvellement de la fonction publique	Type Contribution constante	Lien avec les activités de programme Toutes les activités de programme
<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <ul style="list-style-type: none">• DEO doit s'assurer de disposer de l'effectif (les personnes, les compétences et les connaissances) nécessaires pour remplir son mandat.• DEO doit pouvoir s'adapter aux caractéristiques démographiques changeantes de ses employés et aux départs à la retraite plus nombreux.• Les objectifs de DEO au chapitre des ressources humaines correspondent à la priorité du gouvernement du Canada en matière de renouvellement de la fonction publique. (Pour en apprendre davantage, consultez le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique¹⁷.) <p>Plans relatifs à cette priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• intégrer les enjeux liés aux ressources aux plans d'activités (y compris les ressources humaines, la gestion et la technologie de l'information et les finances) pour assurer l'atteinte des objectifs;• entreprendre un recrutement stratégique en tenant compte des exigences relatives à l'équité en matière d'emploi et aux langues officielles;• lancer des initiatives favorisant le perfectionnement des employés en veillant à une saine gestion des ressources, au développement des compétences en matière de leadership et au respect des exigences relatives aux langues officielles;• préparer et mettre en œuvre un plan d'action pour répondre aux résultats du Sondage de 2011 auprès des fonctionnaires fédéraux;• doter DEO d'un nouveau code de valeurs et d'éthique pour veiller au respect de normes et de pratiques éthiques exemplaires conformément au <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i> et à la politique sur les Conflits d'intérêt et l'après-mandat.		
Priorité de gestion Mesure du rendement	Type Contribution constante	Lien avec les activités de programme Toutes les activités de programme
<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <ul style="list-style-type: none">• Une mesure efficace du rendement est essentielle pour montrer et communiquer l'impact des activités de DEO sur le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.• L'obtention de données sur le rendement significatives améliorera la capacité de DEO à participer à la prise de décisions et à l'élaboration de politiques basées sur des faits, de même qu'à procéder aux ajustements stratégiques qui s'imposent.		

<p>Plans relatifs à cette priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• La commercialisation de la technologie contribue à la diversification de l'économie en augmentant la part du PIB découlant des secteurs d'activité offrant une plus grande valeur ajoutée.• Les dépenses des entreprises de l'Ouest du pays pour la recherche-développement (DERD) – facteur clé de la commercialisation de la technologie – sont inférieures (0,6 p. 100 du PIB) à celles des autres régions canadiennes (1 p. 100) et à la moyenne de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (1,6 p. 100). <p>Plans relatifs à cette priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• soutenir la commercialisation de la technologie en fonction du marché pour mieux positionner les entreprises de l'Ouest du Canada désirant commercialiser les technologies de l'Ouest;• aider les associations industrielles et le milieu de la recherche-développement (R-D) pour accroître l'accès des entreprises à l'aide au développement de produits, aux connaissances spécialisées en gestion, au personnel qualifié et aux capitaux de démarrage afin d'accélérer la création et l'expansion des entreprises;• renforcer les capacités dans les organismes sans but lucratif œuvrant au transfert des technologies pour repérer et protéger celles qui sont les plus propices à la commercialisation et pour concéder des licences d'exploitation.		
<p>Priorité de fonctionnement</p>	<p>Type</p>	<p>Lien avec l'activité de programme</p>
Productivité et compétitivité des entreprises	Contribution constante	Expansion des entreprises
<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <ul style="list-style-type: none">• La croissance de la productivité est essentielle à la prospérité économique à long terme.• Depuis 25 ans, le rendement du Canada au chapitre de la productivité accuse du retard par rapport à la plupart des pays industrialisés. En 2009, la productivité du Canada correspondait à 70 p. 100 de celle enregistrée aux États-Unis. Cet écart croissant est imputable à des différences au niveau du rythme d'adoption des technologies, des dépenses en R-D, de l'investissement dans les machines et le matériel, de la structure et de la taille des entreprises de même que de l'exploitation des capacités.• La mondialisation oblige les entreprises à être plus concurrentielles. L'amélioration de la compétitivité dépend largement d'une productivité accrue. <p>Plans relatifs à cette priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• appuyer les initiatives visant à améliorer les procédés commerciaux, à accélérer le développement de produits et à renforcer la gestion de la chaîne d'approvisionnement (entre autres, par l'adoption de pratiques de production allégées), de concert avec les associations industrielles et d'autres organismes sans but lucratif;• soutenir les procédés commerciaux améliorés et les pratiques exemplaires dans les PME (par exemple, par l'octroi de fonds au Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien).		

1.5 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

En 2011–2012, DEO concentrera ses efforts sur les sept priorités de gestion et de fonctionnement ci-dessous. Ces priorités sont au cœur des efforts que le Ministère déploiera pour réaliser son résultat stratégique qui consiste à développer et à diversifier l'économie de l'Ouest canadien. Les tableaux suivants fournissent des détails sur chaque secteur d'activité.

Priorité de fonctionnement	Type	Lien avec l'activité de programme
Commerce et investissement	Contribution constante	Expansion des entreprises
Pourquoi est-ce une priorité?		
<ul style="list-style-type: none">• L'Ouest canadien représente un petit marché intérieur, très dépendant du commerce international : ses exportations comptent pour près de 35 p. 100 de son PIB.• L'accès aux marchés internationaux et l'attrait de l'investissement étranger direct contribuent à la productivité, à la compétitivité et à la croissance économique.• Le commerce et l'investissement rendent les PME plus compétitives et plus productives en leur permettant de tirer profit d'économies d'échelle, d'accéder à des idées et à des technologies novatrices, ainsi qu'à des capitaux, et d'accroître leurs recettes à long terme.• L'investissement étranger direct facilite le transfert des technologies, des connaissances et des compétences vers le pays hôte, en plus d'encourager l'innovation par le développement de nouvelles technologies.		
Plans relatifs à cette priorité :		
<ul style="list-style-type: none">• appuyer les activités et les investissements qui renforcent la participation des PME sur les marchés internationaux et qui améliorent leur accès aux chaînes de valeur mondiales;• mieux faire connaître l'Ouest canadien à titre de destination compétitive pour les investissements;• établir des liens entre les PME de l'Ouest du pays et les grandes sociétés internationales spécialisées dans l'aérospatiale, la marine et la défense pour permettre aux premières de profiter des marchés publics fédéraux et des retombées industrielles régionales;• centrer les efforts sur les secteurs des technologies et d'autres industries à valeur ajoutée (par exemple, technologies de l'information et des communications, sciences de la vie, technologies émergentes et fabrication) sur les marchés prioritaires des États-Unis, du Mexique, de l'Asie-Pacifique et de l'Amérique latine.		

Priorité de fonctionnement	Type	Lien avec l'activité de programme
Commercialisation de la technologie	Contribution constante	Innovation
Pourquoi est-ce une priorité?		
<ul style="list-style-type: none">• La commercialisation de la technologie transforme le savoir et la technologie en débouchés commerciaux, favorisant ainsi la productivité et la compétitivité des entreprises, et la croissance économique.		

¹³ Pour en savoir plus, veuillez consulter le budget principal des dépenses de DBO (<http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/loc-ldm-fra.asp>). La prévision des dépenses totalisant 256,4 millions de dollars en 2010-2011 s'explique par la mise en œuvre du PAF dans l'Ouest du pays. Cette somme ne comprend pas les 23 millions de dollars prévus pour le programme LLC du PAF du Canada prolongé jusqu'au 31 octobre 2011.

Activités de programme ¹³	Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues (en milliers de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Harmonisation avec les résultats visés par le gouvernement du Canada
Expansion des entreprises	52 630	52 536		52 536	53 024	Une croissance économique forte
Innovation	71 498	69 169	69 169	69 169	64 406	Une économie axée sur l'innovation et le savoir
Développement économique des collectivités	299 531 ¹⁴	40 042 ¹⁵		27 105	23 105	Une croissance économique forte
Politique, représentation et coordination	8 665	9 049	9 049	9 049	9 012	Une croissance économique forte
Services internes	29 164	24 734	24 734	24 711	24 711	-
Total	461 488	195 530	182 570	174 258		

Ressources humaines

Le personnel de DEO fait partie des ressources fondamentales qui permettent au Ministère de réaliser sa vision, celle d'être le fer de lance d'une économie de l'Ouest canadien plus diversifiée et axée sur des entreprises et des collectivités dynamiques, concurrentielles et novatrices. Son engagement permet au Ministère de contribuer au dynamisme et au succès de l'économie de l'Ouest canadien. Ayant des bureaux dans les provinces du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique et à Ottawa, DEO est un ministère basé dans l'Ouest du pays et affiche 89 p. 100 de son personnel dans la région. Le tableau ci-dessous résume les prévisions totales en ressources humaines pour DEO au cours des trois prochains exercices.

(Équivalents-temps plein – ETP)

2011–2012	407	404	2013–2014	403
2012–2013				

Tableau du sommaire de la planification

Les indicateurs de rendement et les objectifs présentés dans le tableau ci-dessous visent à présenter le contexte macroéconomique de la planification et de l'établissement des priorités à DEO. Les objectifs numériques reflètent les prévisions économiques pour l'Ouest canadien pour la période de planification 2011–2012. Ces indicateurs aident le Ministère à cerner les activités à mener et les mesures du rendement voulu, compte tenu de la conjoncture économique de l'Ouest canadien.

La deuxième partie du tableau illustre la répartition de tous les fonds alloués par DEO entre les cinq activités de programme composant l'AAP, et ce, pour les trois prochains exercices.

Résultat stratégique : Une économie épanouie et diversifiée dans l'Ouest canadien			
Indicateurs de rendement		Objectifs	
Croissance du produit intérieur brut (PIB) réel dans l'Ouest canadien		3 %	
Croissance de la productivité de la main-d'œuvre dans l'Ouest canadien, mesurée selon l'évolution du PIB réel par heure travaillée, d'une année à l'autre		1,2 %	
Production de l'industrie primaire exprimée en pourcentage du PIB		14 %	
Intensité de la recherche-développement (R-D) : dépenses intérieures brutes de R-D, exprimées en pourcentage du PIB		1,4 % ¹²	

¹² 1,4 p. 100 représente 0,1 point de pourcentage de plus que la moyenne de cinq ans dans l'Ouest canadien.

1.4 Sommaire de la planification

Ressources financières

DEO investit ses principales ressources dans les activités suivantes pour soutenir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien :

- l'administration des programmes⁹ de subventions et de contributions qui favorisent l'innovation, le développement des entreprises et le développement économique dans les quatre provinces de l'Ouest;
- le soutien du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien¹⁰, lequel compte plus de 100 organismes de développement économique dans les collectivités rurales et urbaines de l'Ouest canadien. Les entrepreneurs peuvent y obtenir l'aide nécessaire pour démarrer et faire croître leur entreprise;
- la mise en œuvre d'initiatives fédérales-provinciales telles que les Ententes de partenariat pour le développement de l'Ouest¹¹, des ententes bilatérales entre le gouvernement du Canada et chacune des quatre provinces de l'Ouest qui s'attaquent aux difficultés économiques en investissant dans des priorités communes;
- la défense des intérêts de l'Ouest canadien dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques économiques, de programmes et de projets nationaux relatifs à des questions économiques importantes;
- la mise en œuvre et le soutien d'activités de recherche et de consultation, entre autres, pour mieux comprendre l'économie de l'Ouest canadien.

Les dépenses de DEO prévues au cours de 2011-2012 s'élèvent à 195,5 millions de dollars, un montant qui devrait diminuer au cours des deux prochains exercices. Cette diminution est principalement attribuable à la fin des initiatives visant à commémorer les centennaires de l'Alberta et de la Saskatchewan et d'une initiative de la Fondation Rick Hansen.

(en milliers de dollars)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
195 530	182 570	174 258

1.3 Résultat stratégique et architecture des activités de programme





En 2011–2012, DEO continuera de poursuivre son objectif stratégique de développement et de diversification de l'économie de l'Ouest canadien en mettant l'accent sur les activités de programme énumérées ci-dessous. Ces activités, lesquelles constituent l'Architecture des activités de programme (AAP) de DEO, continueront d'apporter une forte contribution à la réussite économique du Canada⁸.

Résultat stratégique	Activités de programme	Sous-activités de programme
L'« économie épanouie et diversifiée dans l'Ouest canadien »	Expansion des entreprises	Amélioration de la productivité des entreprises Développement des marchés et du commerce Collaboration de l'industrie Investissement étranger direct Accès au capital
	Innovation	Adoption et commercialisation de la technologie Convergence des technologies Recherche et développement en technologie Innovation dans les collectivités Perfectionnement des compétences en technologie Infrastructure du savoir
	Développement économique des collectivités	Planification communautaire Développement communautaire Adaptation de l'économie des collectivités
	Politique, représentation et coordination	Infrastructure communautaire Collaboration et coordination Recherche et analyse Représentation
	Services internes	Gouvernance et soutien à la direction Services de gestion des ressources Services de gestion des biens

⁸ Les icônes du tableau représentent les programmes applicables à la SFDD (se reporter à la page précédente pour une description des icônes).

1.2 Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable

DEO contribue à bâtir une économie plus vigoureuse et diversifiée dans l'Ouest canadien tout en veillant à la viabilité de la région du point de vue écologique. Le Ministère appuie fermement la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) du gouvernement du Canada qui met de l'avant quatre thèmes prioritaires :

- I.  Relever les défis des changements climatiques et de la qualité de l'air;
- II.  Maintenir la qualité et la disponibilité de l'eau;
- III.  Protéger la nature;
- IV.  Réduire l'empreinte environnementale – En commençant par le gouvernement.

DEO contribue directement à trois des quatre thèmes prioritaires orientant la SFDD. De fait, les projets appuyés par DEO visent, entre autres, l'adoption et la commercialisation de technologies axées sur l'énergie propre et l'assainissement de l'eau, concourant ainsi au respect des thèmes prioritaires I et II de la SFDD.

Par ailleurs, DEO a élaboré diverses initiatives pour appuyer l'écologisation des opérations gouvernementales (EOG), en lien avec le thème prioritaire IV, notamment au moyen d'engagements à réutiliser ou à recycler l'équipement électronique et électrique excédentaire, à réduire l'utilisation des imprimantes et la consommation de papier, de même qu'à préparer un « guide sur les réunions écologiques ». Pour plus de renseignements à ce sujet, consultez le tableau sur l'EOG à DEO⁵.

Les activités que réalise DEO pour soutenir la SFDD l'amènent à procéder à des évaluations environnementales stratégiques des décisions touchant les politiques, les plans et les programmes proposés. Pour de plus amples détails, consultez le site Web des stratégies ministérielles relatives au développement durable⁶. Pour de plus amples détails sur la SFDD, consultez [Planifier un avenir durable](#). Stratégie fédérale de développement durable pour le Canada⁷.

⁵ <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-fra.asp>
⁶ <http://www.deo.gc.ca/fra/57.asp>
⁷ <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=fr&n=2841D21D-1>

³ www.wd.gc.ca/fta/11264.asp

⁴ www.wd.gc.ca/fta/11269.asp

Les liens étroits de DEO avec les divers intervenants de l'Ouest canadien lui permettent d'y mettre en œuvre des programmes au nom du gouvernement du Canada. Cela comprend deux composantes clés du Plan d'action économique (PAE) du Canada, soit le programme Infrastructure de loisirs du Canada (ILC)³ et le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC)⁴, qui ont permis de créer ou de préserver des emplois dans les collectivités de l'Ouest canadien pour aider la région à se remettre de la récession mondiale. DEO a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration de ces programmes en faisant en sorte qu'ils répondent aux besoins particuliers de l'Ouest canadien. Le Ministère continue d'assurer la mise en œuvre d'autres importants programmes d'infrastructure fédéraux, comme le Fonds Chantiers Canada.

DEO est bien placé pour continuer de faire valoir les intérêts de l'Ouest canadien à l'échelon fédéral et pour mettre en œuvre des programmes fédéraux de grande envergure afin de renforcer, de diversifier et de développer l'économie de l'Ouest canadien. Ses relations étroites et diversifiées avec des partenaires clés de l'Ouest canadien continueront d'apporter une valeur ajoutée au travail du Ministère.

DEO s'appuie également sur sa compréhension profonde des problèmes et des points de vue des Canadiens de l'Ouest du pays et sur ses réseaux à Ottawa et le reste de l'administration fédérale. Ainsi, le Ministère sert de pont entre l'Ouest canadien et Ottawa pour mettre à la disposition de l'Ouest canadien l'expertise et les programmes fédéraux, de même qu'expliquer et faire valoir les intérêts de l'Ouest canadien dans la capitale nationale afin que les décideurs du pays en tiennent dûment compte.

Mandat

Promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien, et faire valoir les intérêts de l'Ouest dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques économiques, des programmes et des projets nationaux.

La force de DEO réside d'abord dans sa situation géographique, car ce ministère fédéral est implanté dans chacune des quatre provinces de l'Ouest et son administration centrale se trouve à Edmonton. Cette présence dans l'Ouest du pays a permis à DEO de travailler avec des partenaires clés, comme les autres ordres gouvernementaux, les dirigeants des collectivités et des entreprises, les centres de recherche, les établissements universitaires et les organismes sans but lucratif, afin d'optimiser ses investissements et ses activités au profit de l'économie de l'Ouest canadien.

Un grand nombre de collectivités de l'Ouest, particulièrement dans les régions rurales, ressentent extrêmement dépendantes des secteurs des ressources soumis à des variations très importantes. Les 90 organisations de développement des collectivités, parrainées par DEO dans l'Ouest, jouent un rôle majeur dans la direction d'activités de planification communautaire et d'autres initiatives de développement économique qui aideront les collectivités rurales à demeurer concurrentielles dans une économie mondiale en constante évolution.

Section I : Survol des activités du Ministère

1.1 Raison d'être et responsabilités

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) est l'organisme de développement régional attribué du gouvernement fédéral dans l'Ouest canadien. Créé en 1987, le Ministère contribue à la prospérité du Canada en veillant au renforcement, à la diversification et à l'expansion de l'économie de l'Ouest canadien¹. Aujourd'hui, avec les défis que pose une économie mondiale en constante évolution, la contribution de DEO est plus importante que jamais.

DEO veut être le fer de lance d'une économie de l'Ouest canadien plus diversifiée et axée sur des entreprises et des collectivités dynamiques, concurrentielles et novatrices. Les programmes² de DEO donnent lieu à des initiatives qui renforcent les activités suivantes :

- **L'innovation** : Les investissements de DEO dans l'innovation favorisent la croissance d'une économie plus forte, durable et axée sur la connaissance. Le Ministère a stimulé le développement d'un large éventail de grappes technologiques, notamment celle des sciences de la vie en Colombie-Britannique, de la nanotechnologie en Alberta, de la technologie synchrotron en Saskatchewan et des matériaux composites au Manitoba. L'an dernier seulement, les projets de commercialisation de technologie soutenus par le Ministère devaient déboucher sur la mise en marché de 180 nouvelles technologies. Ces innovations créent d'encourageants nouveaux débouchés dans l'Ouest du pays et jettent les bases de la croissance et de la diversification économiques futures.

- **L'expansion des entreprises** : Le soutien apporté par DEO aide les petites et moyennes entreprises (PME) à devenir plus novatrices, à croître plus rapidement, à créer des emplois à valeur ajoutée et à se tailler une place sur les marchés mondiaux. Chaque année, les partenaires du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien de DEO, dont le nombre dépasse la centaine, fournissent aux milliers d'entrepreneurs de l'Ouest canadien l'information, la formation et les capitaux dont ils ont besoin pour démarrer et faire croître leurs entreprises. D'autres initiatives, comme le Programme d'investissement en partenariat de 2010, visent à renforcer le commerce international. Tirant parti des occasions uniques créées par les Jeux Olympiques de 2010, le Programme a réuni à Vancouver des représentants de plus de 70 entreprises d'envergure mondiale et a suscité des partenariats avec des entreprises de la région qui ont généré des ententes totalisant 60 millions de dollars au cours des deux premiers mois.

- **Le développement économique des collectivités** : Les activités de développement économique des collectivités menées par DEO aident les collectivités rurales et urbaines à s'adapter à l'évolution des conditions économiques, à investir dans les infrastructures

¹ DEO a été créé en vertu de la Loi sur la diversification de l'Ouest canadien de 1985.

² www.wd-deo.gc.ca/tra/16.asp

Message de la ministre d'Etat

Depuis sa création, en 1987, le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien (DEO) n'a cessé de faire avancer les priorités des Canadiens de l'Ouest du pays en concentrant ses efforts sur les petites entreprises en croissance, l'emploi local et l'investissement pour élargir l'éventail des activités économiques dans la région.

L'année 2010 restera mémorable : le Plan d'action économique du Canada, lequel a permis de créer près de 430 000 emplois, a aidé les Canadiens à traverser une période de grande incertitude économique. Dans l'Ouest du Canada, DEO continue de jouer un rôle de premier plan dans l'exécution de ce plan, lequel passe par le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et le programme

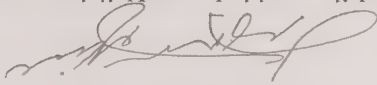
Infrastructure de loisirs du Canada (ILC).

Je suis fière du travail réalisé par le Ministère dans la mise en œuvre de plus de 1 000 projets grâce au FAC et au programme ILC, lesquels ont créé des emplois, modernisé l'infrastructure et stimulé les économies locales dans l'ensemble de l'Ouest. Même si le travail consacré aux divers projets achève, la finalisation des tâches administratives accompagnant ces deux initiatives importantes se poursuivra au cours de la prochaine année.

L'innovation est un vecteur de croissance économique, car les nouvelles idées issues de la recherche procurent des avantages économiques. DEO concentrera ses investissements sur la commercialisation des dernières découvertes en matière de produits, de services et de technologies. En investissant dans la recherche, les technologies et les personnes capables de mettre à profit les idées, le Ministère positionne l'Ouest du pays comme chef de file de l'innovation et contribue à renforcer durablement l'économie.

L'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises, laquelle reste prioritaire à DEO, est essentielle à l'épanouissement économique dans l'ensemble de l'Ouest. Par nos investissements stratégiques lesquels permettent aux entreprises d'innover, d'accroître leurs échanges et exportations de même que de promouvoir le perfectionnement des compétences, nous contribuons à la croissance des petites et moyennes entreprises dans les collectivités de l'Ouest du pays.

Déterminé à aller de l'avant, le Ministère continuera de collaborer de près avec ses partenaires et divers intervenants pour améliorer la compétitivité à long terme de l'ensemble de l'Ouest. Les politiques et les programmes ministériels continueront de favoriser la croissance économique et d'appuyer l'innovation, la création d'entreprises et le développement des collectivités.



L'honorable Lynne Yelich, c.p., députée



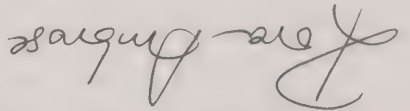
Message de la ministre

À titre de ministre responsable de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), je suis heureuse de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* du Ministère pour 2011-2012.

Au cours du dernier exercice, DEO a pris différentes mesures afin d'assurer que l'Ouest du Canada sorte plus fort que jamais du ralentissement économique. Le Ministère a, entre autres, contribué à la mise en œuvre du Plan d'action économique dans l'ensemble de l'Ouest, particulièrement les initiatives du Fonds d'adaptation des collectivités et du programme Infrastructure de loisirs du Canada. Ces initiatives donnent de bons résultats et permettent de créer et de maintenir des emplois, d'améliorer la qualité de vie dans les collectivités de l'Ouest et d'établir des conditions propices à notre prospérité future.

DEO veillera à ce que l'Ouest demeure vigoureux, novateur et compétitif sur l'échiquier commercial mondial. Conformément à son mandat, le Ministère continuera de diversifier l'économie de l'Ouest du pays en encourageant l'entrepreneuriat et l'innovation, en dynamisant nos collectivités et en assurant un meilleur accès aux marchés internationaux.

Au cours des prochains mois, DEO poursuivra son œuvre qui consiste à collaborer de près avec les provinces, les collectivités et divers intervenants de l'Ouest du pays pour mettre à profit leurs atouts uniques et cerner de nouveaux secteurs de croissance. Ensemble, nous renforçons l'Ouest pour édifier un Canada plus fort.



L'honorable Rona Ambrose, c.p., députée



TABLE DES MATIÈRES

Message de la ministre.....	1
Message de la ministre d'État.....	2
Section I : Survol des activités du Ministère.....	3
1.1 Raison d'être et responsabilités.....	3
1.2 Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable.....	5
1.3 Résultat stratégique et architecture des activités de programme.....	6
1.4 Sommaire de la planification.....	7
1.5 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique.....	10
1.6 Analyse des risques.....	15
1.7 Profil des dépenses.....	20
1.8 Estimations par crédit voté.....	21
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....	22
2.1 Résultat stratégique : L'économie de l'Ouest canadien est épanouie et diversifiée.....	22
2.1.1 Activité de programme : Expansion des entreprises.....	23
2.1.2 Activité de programme : Innovation.....	24
2.1.3 Activité de programme : Développement économique des collectivités.....	26
2.1.4 Activité de programme : Politique, représentation et coordination.....	27
2.1.5 Activité de programme : Services internes.....	28
2.1.6 Activités du Plan d'action économique du Canada.....	29
Section III : Renseignements supplémentaires.....	31
3.1 Principales données financières.....	31
3.2 Tableaux supplémentaires.....	32
Section IV : Autres sujets d'intérêt.....	33
4.1 Plan ministériel d'activités.....	33
4.2 Article 41 de la Loi sur les langues officielles.....	33
4.3 Stratégie de développement durable.....	33
4.4 Cadre de planification stratégique pour 2011-2012.....	33



Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Budget des dépenses 2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités

Rona Ambrose

L'honorable Rona Ambrose, c.p., députée
Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux
et ministre de la Condition féminine

Lynne Velich

L'honorable Lynne Velich, c.p., députée
Ministre d'État (Diversification de l'économie de l'Ouest)

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances ont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès d'Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



18446

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Budget des dépenses
2011-2012

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



3 1761 11548961 9